

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Ростовской области «Институт развития образования»

ЦЕНТР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ
КАФЕДРА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

УТВЕРЖДАЮ

Ректор _____ А.Б. Котова

« 04 » июля 2025 г.

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОНТЕКСТЕ МОДЕРНИЗАЦИИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Рассмотрена и утверждена на заседании ученого совета
Протокол от 04 июля 2025 года № 6

Рассмотрена на заседании кафедры
Протокол от 27 июня 2025 года № 11

Разработчик программы

Тринитатская Ольга Гавриловна,
заведующий кафедрой теории и практики управления образованием
ГАУ ДПО РО ИРО, доктор педагогических наук, профессор

Ростов-на-Дону, 2025

Внешняя экспертиза:

Бутаков Сергей Владимирович,
доцент ГБОУ ВО «Красноярский государственный педагогический
университет им. В.П. Астафьева», кандидат технических наук

Жижина Инна Владимировна,
директор Нижнетагильского филиала ГАОУ ДПО СО «Институт развития
образования», кандидат психологических наук, доцент

Панфилова Людмила Вячеславовна,
заведующий кафедрой ГАОУ ДПО (ПК) ВО «Владимирский институт
повышения квалификации работников образования имени Л.И. Новиковой»,
кандидат биологических наук, доцент

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы: Совершенствование профессиональных компетенций руководителей в сфере управленческой деятельности в условиях организационных и процессуальных изменений.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Руководитель образовательного учреждения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении	Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; теорию и методы управления образовательными системами; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; основы менеджмента, управления персоналом	Выполнять самодиагностику и самоанализ образовательной организации. Определять цели и задачи развития школы, разрабатывать целевые показатели ее развития. Осуществлять подбор адекватных характеристикам и возможностям образовательной организации мер достижения целей и мер, направленных на противодействие рискам снижения образовательных результатов

Заместитель руководителя образовательного учреждения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного обучения, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения.	Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы менеджмента, управления персоналом	Определять цели и задачи развития школы, разрабатывать целевые показатели ее развития. Осуществлять подбор адекватных характеристикам и возможностям образовательной организации мер достижения целей и мер, направленных на противодействие рискам снижения образовательных результатов

1.3. Категория слушателей: руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательной организации.

1.4. Форма обучения – очно-заочная.

1.5. Срок освоения программы: 32 ч.

Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
1.	Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах	16	6	2	8	Тест
2.	Планирование изменений как основа модернизации образовательного учреждения	16	4	4	8	Тест
3.	Итоговая аттестация	0	0	0	0	Кейс
	Итого	32	10	6	16	

Рабочая программа

1. Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах (лекция – 6 ч. практическое занятие – 2 ч. самостоятельная работа – 8 ч.)

Лекция. Предмет и задачи учебного курса. Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации. Сущность понятия «управление организационными изменениями». Текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения в контексте управления изменениями. Основное содержание управления изменениями в образовательной организации, его влияние на стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, целевые показатели его развития. Значение изменений. Современный подход к управлению изменениями. Теория и методы управления образовательными системами в контексте изменений. Типология изменений в образовательном учреждении - проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности школы: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие образовательные организации к переменам. Участие образовательного учреждения в различных программах и проектах как фактор изменений. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Характерная динамика процесса изменений. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Проведение изменений в соответствии с моделью Дж. Коттера.

Практическая работа. Анализ актуальных изменений в школе на основании самостоятельно разработанного алгоритма.

Самостоятельная работа. Типы реакции на проводимые изменения. Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения. Координация работы педагогических и иных работников в ходе изменений. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации. Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе. Понятие «агент изменений». Теория М. Беера. Основные принципы управления процессом изменений. Принятие решений в организациях в условиях изменений. Современный подход к управлению образовательной организацией на основе изменений. Структура системы управления изменениями. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Классификация методов организационных изменений. Методы управления изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ). Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

2. Планирование изменений как основа модернизации образовательного учреждения (лекция – 4 ч. практическое занятие – 4 ч. самостоятельная работа – 8 ч.)

Лекция. Стратегия изменений. Самодиагностика и самоанализ образовательной организации в преддверии изменений. Подбор адекватных характеристикам и возможностям образовательной организации мер достижения целей и мер, направленных на противодействие рискам снижения образовательных результатов. Особенности стратегического подхода к проведению изменений. Виды стратегий осуществления изменений: директивная; стратегия, основанная на переговорах; нормативная, аналитическая; стратегия, ориентированная на действия. Факторы выбора стратегий. Обоснование и процесс разработки выбранной стратегии проведения изменений. Реализация выбранного стратегического курса. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. «Естественные законы» изменений. Непрерывные изменения: сущность, необходимость, основные направления деятельности. Сопротивление изменениям в соответствии с классификацией О. Коннора. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Стратегическое планирование в школе. Основные элементы планирования.

Практическая работа. Составление дорожной карты изменений в образовательной организации с учётом актуальных тенденций в отечественном образовании.

Самостоятельная работа. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации. Модель проведения изменений в образовательной организации. Организационное развитие: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Мониторинг и контроль процесса изменений. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Мониторинг процесса изменений.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: тестирование.

Описание, требования к выполнению: тестирование с различными типами заданий выполняется индивидуально в тестовой оболочке.

Критерии оценивания:

Работа считается выполненной на: 1. Высоком уровне – 75 % и более правильных ответов на тестовые задания; 2. Среднем уровне – от 50 % до 74 % на тестовые задания; 3. Низком уровне – от 30 % до 49 % на тестовые задания.

Примеры заданий:

- Назовите наиболее быстрые по затратам времени типы изменений:
1. Тактические (+); 2. Стратегические;
- Наиболее эффективные типы внедрения изменений: 1. Реактивные.
2. Проактивные (+) .

Количество попыток: не ограничено.

Текущий контроль

Раздел программы: 1. Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах

Форма: тест.

Описание, требования к выполнению: 10 вопросов рассчитаны на 10 минут.

Критерии оценивания: Правильный ответ на 8 из 10 вопросов.

Примеры заданий:

- 1. Изменений по Курту Левину включают: 3 фазы(+), 2 фазы, 4 фазы.
- 2. Виды стратегий проведения изменений: директивная (+), комплексная, аналитическая (+), доминантная.

Количество попыток: не ограничено.

Промежуточный контроль

Раздел программы: 2. Планирование изменений как основа модернизации образовательного учреждения.

Форма: тестирование.

Описание, требования к выполнению: 10 вопросов рассчитаны на 10 минут.

Критерии оценивания: правильный ответ на 8 из 10 вопросов.

Примеры заданий:

1. Модель изменений Дж. Коттера включает: 7 этапов; 8 этапов (+); 6 фаз.

2. Допустимый уровень сопротивления изменениям (активное сопротивление): не более 20 % (+); не более 30 %; не более 10 %.

Количество попыток: не ограничено.

Итоговая аттестация

Форма: кейс

Описание, требования к выполнению:

Задания, направленные на применение теоретических знаний для решения практических профессиональных задач; выполняются слушателями индивидуально, оцениваются «зачтено / не зачтено», тема выбирается слушателем.

Критерии оценивания:

Качество проведённого анализа процесса изменений в условиях реализации ФГОС и аргументированность выводов о направлениях изменений.

2. Использование технологий управления изменениями, обоснованность принятия решений. 3. Логика и структура изложения. 4. Слушатель показал умения: управлять разработкой и реализацией планов и проектов по реализации изменений.

Примеры заданий:

Тема на выбор слушателя: Изменение имиджа ОО; Трансформация ОО из МБОУ в лицей (гимназию); Изменение корпоративной культуры в ОО; Внедрение концепции (философии) Кайдзен в практику деятельности ОО; Улучшение психологического климата в коллективе ОО; Переход на пятидневную учебную неделю.

1. Составьте план изменений в образовательной организации в соответствии с моделью Дж. Коттера, путём заполнения таблицы (см. ниже). Все предложенные меры/мероприятия должны быть распределены в рамках 8 шагов и соответствовать поставленным цели и задачам. Указанные мероприятия должны быть выполнимыми и не нести негативных последствий.

Этап / шаг	Меры / мероприятия	Сроки	Участники	Ожидаемые результаты	Ответственные
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

2. Преодоление сопротивления изменениям в образовательной организации (в соответствии с классификацией О. Коннора). Составьте план преодоления сопротивления изменениям в образовательной организации в соответствии с ожидаемыми результатами, путём заполнения таблицы (см. ниже):

№	Категория сопротивляющихся	Меры / методы воздействия	Ожидаемые результаты	Ответственные

Количество попыток: 2.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Указ Президента Российской Федерации от **07.05. 2024** № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

2. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

3. Приказ Минобрнауки России от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 (ред. от 9 ноября 2019 г.).

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы “Цифровая экономика Российской Федерации”».

Литература

Литература основная

1. Бордовский, Г. А. Управление качеством образовательного процесса [Текст] : монография / Г. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. – СПб. : РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.

2. Иванова, Е. А. Управление изменениями [Текст] : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлениям «Торговое дело» и «Менеджмент» / Е. А. Иванова, В. А. Шлеин. – М.: Российский университет транспорта РУТ (МИИТ), 2020. – 138 с.

3. Кожевина, О. В. Управление изменениями [Текст] : учебное пособие : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент организации" / О. В. Кожевина. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

4. Менеджмент в образовании [Текст] : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под ред. С. Ю. Трапицына. – М.: Изд-во «Юрайт», 2020. – 413 с.

5. Тринитатская, О. Г. Проектное управление, стратегическое моделирование, технологизация современного образовательного пространства [Текст] : учебное пособие / О. Г. Тринитатская, Т. А. Безматерных, О. А. Назарчук; науч. ред. С. Ф. Хлебунова. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2019. – 360 с.

6. Управление организационными изменениями в школе в условиях новой стратегии образования [Текст] : учебное пособие / С. Ф. Хлебунова, С. В. Бочаров, Л. Г. Захарова, Г. А. Кислицына. – Ростов н/Д.: ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2017. – 284 с.

7. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст] : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 224 с.

8. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации : Как успешно провести преобразования [Текст] / Кристиан Фрайлингер, Иоганнес Фишер; Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса. – М. : Книгопис. палата, 2002. – 264 с.

9. Цирульников, А. М. Модернизация школы. Социокультурная альтернатива [Текст] : монография / А. М. Цирульников. – М.: Сентябрь, 2012. – 223 с.

Литература дополнительная

1. Адизес, И. К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] : монография / И. К. Адизес. – СПб: Питер, 2012. – 340 с.
2. Бурганова, Л. А. Теория управления [Текст] : учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 160 с.
3. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений [Текст] : учебное пособие / В. И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.
4. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации [Текст] : учебное пособие / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
5. Кемерон, Э. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений [Текст] : пер. с англ. / Эстер Камерон, Майк Грин ; пер. П. Тимофеев. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
6. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В. Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 295 с.
7. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры [Текст] : практикум / Т. Ю. Анопченко [и др.]. – 4-е изд., стер. – М. : Дашков и К, 2019. – 282 с.
8. Титова, С. В. Управление изменениями [Текст] : учебное пособие / С. В. Титова. – Набережные Челны; Воронеж: ВГПУ, 2009. – 234 с.
9. Хайнце, Р. Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен [Текст] : пер. с нем. / Родерих Хайнце ; пер. Г. Гринкевич. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2007. – 168 с.

Электронные обучающие материалы

1. Тринитатская, О. Г. Эффективное управление инновационной деятельностью как фактор модернизации образовательного учреждения [Электронный ресурс] / О. Г. Тринитатская, С. В. Бочаров, О. А. Назарчук, Л. Г. Захарова // Мир науки. Педагогика и психология. – 2021. – № 1. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/21PDMN121.pdf> (доступ свободный). – Загл. с экрана.
2. Тринитатская, О. Г. Содержание и структура функций образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы [Электронный ресурс] / О. Г. Тринитатская, С. В. Бочаров, О. А. Назарчук, Л. Г. Захарова // Мир науки: Педагогика. Психология. – 2019. – № 2. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/73PDMN219.pdf>. – (доступ свободный). – Загл. с экрана

Интернет-ресурсы

1. Всеобуч: справочно-информационный образовательный сайт, единое окно доступа к образовательным ресурсам. – URL: <http://www.edu-all.ru/>
2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. – URL: <http://window.edu.ru/>
3. Педагогика. Научно-теоретический журнал. – URL: www.pedagogika-rao.ru

4. Российское образование : Федеральный портал. – URL:
<http://www.edu.ru/>

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Для проведения аудиторных занятий необходимы:

- стандартный набор специализированной учебной мебели и учебного оборудования;
- аудиторная доска (с магнитной поверхностью и набором приспособлений для крепления демонстрационных материалов);
- экран (на штативе или навесной);
- доступ к сканеру, копировальному аппарату и принтеру.

Для использования ИКТ в учебном процессе необходимо наличие программного обеспечения, позволяющего осуществлять поиск информации в сети Интернет, систематизацию, анализ и презентацию информации, экспорт информации на цифровые носители. В зависимости от избранной методики проведения практических занятий используются комплекты слайдов, отвечающие проблематике и образовательным задачам.