

Министерство общего и профессионального образования Ростовской области
Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального
образования Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и
профессиональной переподготовки работников образования»

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

**Управление организационными изменениями в контексте
модернизации образовательной организации**

(Программа введена в Федеральный реестр дополнительных
профессиональных программ педагогического образования Академии
минпросвещения России от 13.12.2021г.)

Программа рассмотрена и одобрена
на заседании кафедры управления образованием
(Протокол от «_26_» 11. 2021 г. № 3)
Заведующий кафедрой управления образованием,
доктор пед.наук, профессор,
Тринитатская О.Г.

Разработчики:
Тринитатская О.Г.,
заведующий кафедрой управления образованием,
доктор педагогических наук, профессор
Бочаров С.В.,
доктор исторических наук,
профессор кафедры управления образованием

Ростов-на-Дону
2021

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 |
|--|--|---|
| <p>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.</p> | <p>приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; теорию и методы управления образовательными системами; методы формирования основных составляющих компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой); современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; 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;</p> | <p>Ориентироваться в целях и задачах международных и национальных исследований качества образования. анализировать и адекватно интерпретировать результаты оценочных процедур. 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</p> |

Заместитель руководителя образовательного учреждения

| Должностные обязанности по ЕКС | Знать | Уметь |
|---|---|---|
| <p>Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного</p> | <p>теорию и методы управления образовательными системами; методы формирования основных составляющих компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой);</p> | <p>Определять цели и задачи развития школы, разрабатывать целевые показатели ее развития. Осуществлять подбор адекватных характеристикам и возможностям</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>обучения, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения.</p> | <p>современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы менеджмента, управления персоналом;</p> | <p>образовательной организации мер достижения целей и мер, направленных на противодействие рискам снижения образовательных результатов</p> |
|---|---|--|

1.3. Категория слушателей:

руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательной организации

1.4. Форма обучения – Очная, с элементами дистанционного обучения

1.5. Срок освоения программы: 36 ч.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный план программы повышения квалификации

| № п/п | Наименование разделов, дисциплин (модулей) | Общая трудоемкость | | Всего ауд. час. | Аудиторные занятия | | Сам. раб. | Формы аттестации |
|-------|--|--------------------|------|-----------------|--------------------|------------------------------|-----------|------------------|
| | | час. | з.е. | | лекции | практ. зан., сем., лаб. раб. | | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|----|---|----|----|---|----|------------|
| 1 | Модуль 1.. Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах | 16 | 1 | 8 | 6 | 2 | 8 | |
| 2 | Модуль 2. Планирование изменений как основа модернизации образовательного учреждения | 16 | 1 | 8 | 4 | 4 | 8 | |
| 3. | Итоговая аттестация | 4 | | 4 | | | | Кейс-метод |
| | Итого часов | 36 | 2 | 20 | 10 | 6 | 16 | |

2.2. Рабочая программа раздела, дисциплины (модуля) программы повышения квалификации

Модуль 1. Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах (16 часов).

1.1. Предмет и задачи учебного курса. Требования нормативных документов по организации учебного процесса. Понятие изменений. Сущность понятия управление организационными изменениями. Основное содержание управления изменениями в образовательной организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение изменений. Современный подход к управлению изменениями. 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. 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 (6 ч).

1.2. Практическое занятие: Анализ актуальных изменений в школе на основании самостоятельно разработанного алгоритма (2 ч)

1.3. Типы реакции на проводимые изменения. Типы поведения

сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчинённых к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение. 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 и процессуальных 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. (самостоятельная работа, 8 ч)

Модуль 2. Планирование изменений как основа модернизации образовательного учреждения (16 ч).

2.1. Стратегия изменений. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Особенности стратегического подхода к проведению изменений. Необходимость разработки стратегий проведения 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 (4 ч).

2.2. Практическое занятие: Составление дорожной карты изменений в образовательной организации с учётом актуальных тенденций в отечественном образовании (4 ч).

2.3 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 (самостоятельная работа, 8 ч.).

Самостоятельная работа: Самостоятельное изучение рекомендованных литературы и источников по программе повышения квалификации, работа с ресурсами Интернет, выполнение проектных, творческих заданий.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

3.1 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;
2. низком уровне - от 30 % до 49 % на тестовые задания;

Примеры заданий:

- назовите наиболее эффективные типы изменений:

1. Тактические;
2. Стратегические;

- наиболее эффективные типы внедрения изменений:

1. Реактивные.
2. Проактивные.

3.2 Текущий контроль

аналитическое задание, направленное на закрепление и углубление теоретического материала, полученного на лекции; выполняется слушателями индивидуально, оценивается "зачтено/не зачтено"

Критерии оценивания: Логика и чёткая структура изложения.

Примеры заданий:

1. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями?
2. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера?
3. Виды изменений в деятельности образовательной организации: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы,

организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации?

4. Методологические подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений?

Количество попыток: не ограничено

3.3 Итоговая аттестация

Форма: кейс

Описание, требования к выполнению:

Задания, направленные на применение теоретических знаний для решения практических профессиональных задач; выполняются слушателями индивидуально, оценивается "зачтено/не зачтено", тема выбирается слушателем

Критерии оценивания:

1. 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.

Пример заданий:

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.

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.

Тема:

| 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 |
|----|----------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |

Количество попыток: две

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»
2. 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»
3. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».
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. Управление организационными изменениями в школе в условиях новой стратегии образования: Учебное пособие / Хлебунова С.Ф., Бочаров С.В., Захарова Л.Г., Кислицина Г.А. Ростов-на-Дону: ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2017. 284 с.
2. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 304 с.
3. Иванова Е.А., Шлеин В.А. Управление изменениями: Учебное пособие. М: РУТ (МИИТ), 2020 . 138 с.
4. Тринитатская О. Г., Безматерных Т.А., Назарчук О.А. Проектное управление, стратегическое моделирование, технологизация современного образовательного пространства. Ростов н/Д.: Изд-во ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2019. 360 с.
5. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С. Ю. Трапицына. М.: Издательство Юрайт, 2020. 413 с.
6. Фрайлингер, К. Фишер. И. Управление изменениями в организации: пер. с нем. М.: Книгописная палата, 2012. 264 с.
7. Цирульников А. М. Модернизация школы. Социокультурная альтернатива. М.: Сентябрь, 2012. 223 с.
8. Бордовский, Г.А., Нестеров, А.А., Трапицын, С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. 169 с.
9. Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2016. 224 с.

Литература дополнительная

1. Адизес И. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Спб: Питер, 2012. 340 с.
2. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко [и др.]. 4-е изд., стер. М: Дашков и К, 2019. 282 с.
3. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями. М.: Добрая книга, 2006. 360 с.
3. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2014. 295 с.
4. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие. М.: ИНФРА-М,

2019. 288 с.

5. Титова С.В. Управление изменениями. Набережные Челны; Воронеж: ВГПУ, 2009. 234 с.

6. Хайнце, Р. Не бойтесь изменений!: Как достичь успеха в ходе перемен: пер. с нем. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. 168 с.

7. Бурганова Л. А. Теория управления: учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 160 с.

8. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2021. 388 с.

Электронные обучающие материалы

1.Тринитатская О.Г. Эффективное управление инновационной деятельностью как фактор модернизации образовательного учреждения / Тринитатская О.Г., Бочаров С.В., Захарова Л.Г., Назарчук О.А. // Мир науки. Педагогика и психология. 2021. №1, URL: <https://mir-nauki.com/PDF/21PDMN121.pdf>

2.Тринитатская О.Г. Содержание и структура функций образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы» / Тринитатская О.Г., Бочаров С.В., Захарова Л.Г., Назарчук О.А. // Мир Науки: Педагогика. Психология. 2019. №2, URL: <https://mir-nauki.com/73pdmn219.html>

Интернет-ресурсы

1. Федеральный портал. Российское образование. – режим доступа: <http://www.edu.ru/>

2. Портал —Всеобуч— справочно-информационный образовательный сайт, единое окно доступа к образовательным ресурсам. – режим доступа: <http://www.edu-all.ru/>

3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. – режим доступа: <http://window.edu.ru/>

4. Педагогика. Научно-теоретический журнал – режим доступа: www.pedagogika-rao.ru

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для проведения аудиторных занятий необходимо:

- 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.