

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. В. П. Астафьева (КГПУ им. В. П. Астафьева)

Кафедра менеджмента организации

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Направление подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»

Направленность (профиль) образовательной программы «Управление образованием и  
проектный менеджмент»

Степень (квалификация) - Магистр

Заочная форма обучения

Красноярск 2018

Рабочая программа дисциплины «Развитие образовательной организации в условиях изменений» составлена доцентом кафедры Москвиным С. Н.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры менеджмента организации протокол №8 от 5.09.2018 г.

Заведующий кафедрой д-р кон. наук, проф. —  А. А. Лукьянова

Одобрено учебно-методическим советом Института психолого-педагогического образования протокол №6 от 12.09.2018 г.

Председатель канд. психол. наук, доц.  Т. Г. Авдеева

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Рабочая программа дисциплины «Развитие образовательной организации в условиях изменений» составлена согласно ФГОС ВО по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» в рамках основной образовательной программы магистратуры.

Рабочая программа дисциплины разработана для студентов заочной формы обучения и относится к основным дисциплинам вариативной части профессионального цикла дисциплин (Б1.В.01.03). Дисциплина изучается на первом курсе во второй сессии.

Трудоемкость дисциплины составляет 3 з. е. (108 часов). Аудиторная работа - 10, самостоятельная работа - 94, КСР- 4 часа.

### Цель освоения дисциплины

формирование теоретических и практических основ управления развитием образовательной организации с учетом специфики организационных изменений, а также понимание закономерностей развития различных типов образовательных организаций.

### Планируемые результаты обучения

В ходе изучения дисциплины осуществляется формирование следующих компетенций по ФГОС ВО:

- способностью формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики (ПК-2);

- готовностью исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы (ПК-14);

### Планируемые результаты обучения

Задачи освоения дисциплины	Планируемые результаты (дескрипторы)	Формируемая компетенция по ФГОС ВО
Освоить основные закономерности развития образовательной организации с учетом ее жизненного цикла	знать: - современные закономерности, принципы и методы развития образовательной организации; - основные причины организационных изменений; уметь: - анализировать факторы организационных изменений; - использовать инструменты анализа системных элементов организационного развития и их взаимосвязей. владеть: - профессиональным концептуальным и терминологическим аппаратом в развитии образовательной организации.	ПК-2 ПК-14
Изучить процесс управления изменениями в образовательных организациях в целом и в отдельных ее подси-	знать: - современные концепции управления организационным развитием; - принципы и методы анализа, планирования и организации изменений.	ПК-2 ПК-14

стемах	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять ключевые подсистемы образовательной организации и разрабатывать характер и формы изменений в них;</li> <li>- разрабатывать условия оптимальной реализации организационных изменений.</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологиями сбора и анализа материалов для выявления ключевых тенденций развития образовательной организации;</li> <li>- методологией прогнозирования вероятных изменений и оценки их влияния на организацию</li> </ul>	
Освоить инструменты управления социальными процессами в ситуации организационных изменений	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффекты социальной динамики образовательной организации</li> <li>- причины различных сценариев поведения сотрудников в условиях изменений в образовательной организации.</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать процедуры мониторинга, организовывать инструментарий измерения в коллективе образовательной организации;</li> <li>- осуществлять оперативные действия по включению сотрудников в процесс изменений.</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основами организации и проведения мероприятий по преодолению сопротивления изменениям;</li> <li>- навыками фасилитации сотрудников организации для конструктивного преодоления возникающих конфликтов.</li> </ul>	Пк-14

### **Контроль результатов**

Итоговой формой контроля данной дисциплины является зачет с оценкой.

Текущий и итоговый контроль осуществляются в формах различных заданий. Задания, а также критерии их оценивания, представленные в фонде оценочных средств.

### **Перечень образовательных технологий, используемых при освоении дисциплины**

В рабочей программе дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- современное традиционное обучение;
- проблемное обучение;
- интерактивные технологии;
- технологии имитационного моделирования;
- игровые технологии.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ

### Технологическая карта обучения дисциплине

#### «Развитие образовательной организации в условиях изменений»

Для обучающихся образовательной программы направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»

**Направленность (профиль) образовательной программы «Управление образованием и проектный менеджмент» степень**

**(квалификация) – Магистр**

Форма обучения - заочная

(Общая трудоемкость дисциплины – 3 з. е.)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего часов	Аудиторных часов				Внеаудиторных часов	Формы и метода контроля
		Всего	лекций	семинаров	лабор-х работ		
Модуль 1. Жизненный цикл организации. Закономерности развития образовательной организации	36	2	2	-	-	30 + 1 КСР	Контрольное задание «Модели жизненного цикла организации»
Модуль 2. Организация и проведения изменений в сфере образования	36	4	2	2	-	32 + 1 КСР	Метод конкретных ситуаций «ТерраПРОФИ»
Модуль 3. Социальные аспекты развития образовательной организации	36	4	-	4	-	32 + 2 КСР	Деловая игра – Модерация «Сопротивление сотрудников изменениям»
Итого	108	10	4	6	-	94 + 4 КСР	
Форма итогового контроля по уч. плану	Зачет с оценкой						

## Содержание основных разделов и тем дисциплины

### Введение

Дисциплина «Развитие образовательной организации в условиях изменений» основывается на ранее изученных дисциплинах профессионального цикла магистратуры и формирует у студентов интерес к педагогической и управленческой деятельности. Она является опорой для изучения последующих дисциплин учебного плана.

Лист согласования рабочей программы дисциплины  
с другими дисциплинами рабочей программы на 2017 / 2018 учебный год

Наименование дисциплин, изучение которых опирается на данную дисциплину	Кафедра	Предложения об изменениях в дидактических единицах, временной последовательности изучения и т. д.	Принятое решение протокол №, дата кафедрой разработавшей программу
Управление персоналом образовательной организации	Кафедра менеджмента организации	Оставить без изменения	Оставить без изменения

Заведующий кафедрой



д-р экон. наук, проф. А. А. Лукьянова

Председатель НМС

канд. психол. наук, доц.



Т. Г. Авдеева

### Основное содержание дисциплины

#### **Модуль 1. Жизненный цикл организации. Закономерности развития образовательной организации**

Жизненный цикл образовательной организации. Модель Л. Грийнера. Модель В. Вайсборда. Модель И. Адизеса. Понятие и признаки развития организации. Модель управления развитием образовательной организации. Технология разработки и реализации стратегии организационного развития. Моделирование образовательной среды.

#### **Модуль 2. Организация проведения изменений в сфере образования**

Факторы и анализ причин организационных изменений. Особенности управления организационными изменениями в подсистемах образовательной организации. Модель «Стратегический калейдоскоп изменений». Методики и сценарии изменений. Ресурсные рычаги организационных изменений.

#### **Модуль 3. Социальные аспекты развития образовательной организации**

Структура и процессы в коллективе образовательной организации на разных стадиях развития организации. Психологические аспекты поведения человека в организационных изменениях. Сопротивление изменений и его преодоление. Столкновение интересов участников организационных изменений. Влияние корпоративной культуры на организационные изменения

Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

- современные закономерности, принципы и методы развития образовательной организации;
- основные причины организационных изменений;
- современные концепции управления организационным развитием;
- принципы и методы анализа, планирования и организации изменений;
- эффекты социальной динамики образовательной организации;
- причины различных сценариев поведения сотрудников в условиях изменений в образовательной организации.

уметь:

- анализировать факторы организационных изменений;
- использовать инструменты анализа системных элементов организационного развития и их взаимосвязей;
- выявлять ключевые подсистемы образовательной организации и разрабатывать характер и формы изменений в них;
- разрабатывать условия оптимальной реализации организационных изменений;
- планировать процедуры мониторинга, организовывать инструментарий измерения в коллективе образовательной организации;
- осуществлять оперативные действия по исключению сотрудников в процесс изменений.

владеть:

профессиональным концептуальным и терминологическим аппаратом в развитии образовательной организации.

- технологиями сбора и анализа материалов для выявления ключевых тенденций развития образовательной организации;

методологией прогнозирования вероятных изменений и оценки их влияния на организацию;

- основами организации и проведения мероприятий по преодолению сопротивления изменениям;

навыками фасилитации сотрудников организации для конструктивного преодоления возникающих конфликтов.

**Указанные знания, умения, навыки обеспечивают сформированность компетенций (в соответствии с ФГОС):**

- способностью формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики (ПК-2);

- готовностью исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы (ПК-14).

## Методические рекомендаций по освоению дисциплины

### 1. Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Изучение данной дисциплины требует от обучающегося высокой самоорганизации, определенных способностей, навыков и умений, так как ему необходимо не только учиться, но и управлять своим учебным процессом, т.е. планировать, организовывать, контролировать учебный процесс и оценивать результаты своего обучения.

Обучающемуся, прежде всего, необходимо сделать анализ своей «средней» недели, т.е. определить «свободное» время за каждый день и за неделю в целом. Для этого необходимо записать все действия, произведенные за день, включая сон, еду, хобби и т.д. Проработав эту работу, обучаемый сможет увидеть, сколько времени необходимо тратить на учебный процесс, и сколько времени остается для других целей.

Для студентов заочной формы обучения, согласно опыту, 2-3 часа в день 2-3 дня в неделю - достаточный режим для занятий. Далее необходимо составить персональный план обучения, определив каким образом, занятия будут сочетаться с профессиональной и личной жизнью обучаемого.

Прежде чем приступить к занятиям, необходимо определиться со стилем занятий и создать соответствующую обстановку, поскольку социально-психологическая среда существенно меньше, чем в традиционном обучении в университете, регламентирует и дисциплинирует действия обучающегося. Следовательно, при самостоятельной работе необходимо задействовать все средства управления учебной деятельностью, позволяющие добиваться высоких результатов обучения и, прежде всего, такие мощные факторы, как: мотивация, концентрация, организация.

Обучающийся должен четко определить, что он желает получить от курса. Долгосрочными задачами будут являться саморазвитие и самообразование. Но эти задачи не будут полностью достижимы до завершения курса.

Известно, что необходимой предпосылкой успешности всякой деятельности, в том числе и учебной, является сформированность мотивационной сферы.

Чтобы сохранить мотивацию в процессе обучения, необходимо определять краткосрочные задачи и оценивать результаты их выполнения. Хорошо, если обучающийся будет ставить задачи на каждое занятие, например, «по истечении этих двух часов я буду иметь...».

Отмечая в составленном расписании выполненные работы, обучающийся приобретает чувство достигнутого и получает личное удовлетворение.

Заочное обучение, в противоположность очной форме обучения, где темп задается группой и преподавателям, дает обучающемуся гибкость в установлении собственной скорости усвоения материала и возможность изменить ее при необходимости. Он может бегло просматривать известную информацию и более внимательно изучать новый учебный материал.

Обратим внимание на внешнюю окружающую среду. Благоприятная внешняя обстановка содействует эффективному обучению. Если ее нет, можно с уверенностью сказать, что занятия будут бесполезными, а время потрачено напрасно.

Необходимо выбрать комбинацию времени и места, больше всего подходящую для занятий, и гарантирующую с наибольшей вероятностью, что никто и ничто не будет беспокоить (в том числе голоса, работа телевизора и т.д.).

**Место для занятий** должно быть хорошо освещено, иметь благоприятную температуру и вентилируемое. Душная темная комната с очевидностью представит сложности для занятий.

Занятия должны проводиться в регулярное время. Нецелесообразно их переносить или откладывать.



### **Режим занятий:**

5-10 минутные перерывы после каждого часа занятий дают возможность размяться и помогают сохранить "свежую голову". Почувствовав усталость, необходимо переключиться на другой вид занятий. Можно прослушать аудио или посмотреть видео, или вернуться вновь к упражнению, которое было пропущено ранее. Если это не помогает, необходимо прекратить занятие. В этом случае добиться чего-либо положительного вряд ли удастся. Можно читать страницу за страницей, не улавливая их смысла. Какого-то одного "правильного" образца занятий не существует. Поэтому каждому обучающемуся необходимо определить свой собственный стиль. Нужно вспомнить старый опыт, проанализировать его и принять нужное решение. Какой бы стиль обучающийся не выбрал, он всегда должен помнить о необходимости *"управлять"* собственным процессом обучения.

Процессы планирования и контроля являются частью хорошо организованного процесса управления, которые позволяют обучающемуся судить об успехах учебы.

Планирование времени, окружающей обстановки и типа занятий, организация дополнительных условий - все это, помноженное на дисциплинированность, обеспечит успех в учебе. В противном случае - достижение намеченных целей будет поставлено под сомнение. Хорошим методом для начала процесса обучения является метод ежедневных занятий, а золотым правилом должно стать: "Имей хорошие планы и придерживайся их, не откладывай работу на завтра".

Необходимо научиться подразделять работу на рутинную, механическую, например, переписывание или обычное чтение, и на работу, требующую большой концентрации усилий, такую, как планирование задания и творческий процесс его написания. *"Творческую"* работу целесообразно выполнять по утрам, обычно в выходные дни, а *"рутинную"* работу по вечерам. Необходимо предусмотреть время для наиболее продуктивной и творческой работы и в соответствии с этим строить свои занятия. В плане обучения целесообразно делать пометки о проделанной работе, чтобы знать, что нужно сделать в дальнейшем и какие материалы следует подготовить для предстоящих занятий.

Воздействие непредвиденных обстоятельств может быть причиной нарушения планов занятий. В этом случае необходимо оценить сложившуюся ситуацию и решить, как выйти из этого положения.

### **Приемы и методы учения:**

Основная цель обучения носит, как правило, практический характер - усвоить как можно больше хороших идей из представленных материалов и затем применить их в своей работе. При этом необходимо знать, на какие доказательства и доводы опираются эти идеи, и посвящать большую часть времени и энергии тем частям, которые содержат ключевые идеи. *Уровень понимания основных моментов* в тексте и способность связать их со своей работой можно проверить с помощью вопросов, указанных в конце темы и тестов. При работе с текстом подчеркивание ключевых слов может оказаться ценным. Этот способ заставляет сконцентрироваться при чтении и напоминает основные идеи при повторном обращении к тексту. Заметки на полях могут содержать собственные мысли и интерпретацию материала вместе с примерами из собственного опыта, которые могут быть полезными в дальнейшем.

При записях необходимо использовать *системный подход*. Заметки необходимо сохранить в хорошем сброшюрованном виде, а не на каком-то клочке бумаги, который вероятнее всего потеряется. Заметки должны быть тщательно структурированы, так как структура является важной для понимания и обучения. Замечания должны состоять из заголовков с очень краткими объяснениями. В заметках необходимо использовать в большей степени собственные слова, а не дублирование текста. Выполнение обширных записей, которые дословно повторяют текст материала, - это пустая трата времени, так как чтение этих замечаний будет не быстрее чтения оригинала. Записи должны быть по возможности краткими.

Если обучающийся не может собственными словами выразить основную мысль раздела, значит он не понял этой части курса и ему следует в этом разобраться !!!

Записи всегда индивидуальны, поэтому каждый использует свой личный метод. Некоторые применяют разветвленные диаграммы, основанные на ключевых словах. Другие предпочитают списки или предложения. Очень важно иметь *свой метод* ведения записей. В конце концов, наличие хороших конспектов поможет при их просмотре закрепить полученные знания.

*Как увеличить скорость чтения?*

Ошибочно просто читать каждую страницу. Задача состоит в том, чтобы *понять основные идеи*, ознакомиться с их доказательствами. Тексты построены таким образом, чтобы активизировался процесс мышления. Поэтому скорость продвижения по тексту будет зависеть от способности принять новые идеи, а не от скорости, с которой можно прочесть слова сами по себе.

Техника скоростного чтения больше касается быстроты прочитывания материала, чем его глубокого понимания. Такое беглое чтение имеет свои преимущества.

Очень разумно прочитывать материал прежде, чем читать его в деталях. Это поможет последующему чтению и пониманию при помощи установления общей структуры и основного содержания, и это также поможет идентифицировать части текста, которые можно пропустить, потому что информация уже знакома. Некоторые разделы потребуют больше времени, чем другие. Может оказаться выгодным потратить полчаса на интенсивное изучение материала на нескольких ключевых страницах, двигаясь дальше только тогда, когда освоена основная мысль.

Однако, не следует тратить слишком много времени на тот раздел, который не понятен. В этом случае следует перейти к следующему, сделав пометку на полях, а затем обратиться с возникшей проблемой к другим источникам.

## **2. Порядок подготовки к практическим занятиям.**

Семинарские занятия предназначены для углубленного изучения того или иного предмета. Семинары помогают студентам овладеть понятийно-терминологическим аппаратом, свободно оперировать им, применять теорию к практическим приложениям, прививают навыки самостоятельного мышления, устного выступления. На семинаре знания, которые получили студенты на лекции и в результате самостоятельной работы закрепляются, приобретают качественно иное, более осмысленное содержание расширяются, углубляются.

По форме проведения семинарские занятия могут представлять собой развернутую беседу по заранее сообщенному плану или небольшие доклады студентов. В этом случае на семинар можно вынести теоретический материал, который оставлен студентами для самостоятельного изучения. Докладчики могут использовать информационные и коммуникационные технологии для презентаций (тезисы, схемы, видеодемонстрации, моделирование). После каждого доклада проводится коллективное обсуждение по ряду параметров: научность, доказательность, новизна, достоинства и недостатки, речь, демонстрация, поведение, контакт с аудиторией и так далее. Семинары являются активной формой учебных занятий и широко используются при преподавании данной учебной дисциплины. Как правило, они строятся на основе живого творческого обсуждения, товарищеской дискуссии по рассматриваемой тематике. Каждый студент обязан принять активное участие в обсуждении вопросов семинара и, другими словами, не может «отсидеться».

При этом преподаватель может оценить активность каждого студента. В процессе обучения используются следующие типы семинаров:

- вопросно-ответный семинар;
- семинар с использованием докладов по вопросам темы семинара;
- семинар - пресс-конференция;
- другие.

Общий сценарий проведения семинара задается преподавателем заранее. Например, на семинаре с использованием докладов по вопросам темы семинара, на протяжении проведения семинара студенты обязаны дать ответы в письменной форме на каждый вопрос. Преподаватель комментирует ответ студента, кроме того, поощряются высказывания студентов, получаемые как реакция на сообщения своих сокурсников (активная дискуссия).

В конце семинара преподаватель подводит итоги семинара и выставляет оценки.

Таким образом, все студенты:

- обязаны сформулировать обоснованный ответ в сжатой форме на каждый вопрос семинара;
- ответить на вопросы и замечания преподавателя по содержанию своего «выступления»;
- высказать (в устной или письменной форме) свое отношение к выступлениям других студентов.

### **3. Методические рекомендации для подготовки сообщения.**

#### ***Структура устного сообщения:***

Структурными элементами сообщения являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, библиографический список. Содержание должно включать перечень основных структурных элементов сообщения. Во Введении четко формулируется цель выполнения сообщения и средства достижения ее, актуальность и социальную значимость темы. Основная часть – главный содержательный раздел, разбитый на подразделы и пункты в соответствии с составленным планом. Заключение содержит обобщающие выводы по теме и личные оценки автора. Библиографический список использованных источников должен содержать перечень источников, использованных при выполнении сообщения. Источники следует располагать по алфавиту.

#### ***Порядок представления и защиты письменного сообщения:***

Завершенное письменное сообщение представляется студентом преподавателю в срок, определенный преподавателем. Преподаватель анализирует текст, формулирует вопросы по содержанию. Рекомендательный план защиты доклада:

Название темы.

Краткое изложение наиболее интересной информации по теме.

Способы и результаты поиска информации для выполнения сообщения.

Анализ трудностей, с которыми встретились при выполнении работы.

Ваше личное отношение к выполненной работе.

#### ***Порядок проведения итогового контроля:***

Итоговый контроль включает в себя предварительную сдачу каждого модуля на семинарских занятиях. При условии сдачи всех модулей, осуществляется устный экзамен по дисциплине.

## КОМПОНЕНТЫ МОНИТОРИНГА УЧЕБНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

### Технологическая карта рейтинга дисциплины

Наименование дисциплины	Направление подготовки Наименование программы Уровень образования	Количество зачетных единиц
Развитие образовательной организации в условиях изменений	44.04.01 «Педагогическое образование» Программа «Управление образованием и проектный менеджмент» квалификация (степень) магистр	3,0 з.е. (108 часов)
<b>Смежные дисциплины по учебному плану</b>		
Предшествующие: Методология и методы научного исследования		
Последующие: Управление персоналом образовательной организации		

ВХОДНОЙ РАЗДЕЛ			
	Форма работы	Количество баллов	
Текущая работа	Контрольный кейс	min	Max
Итого		3	5

БАЗОВЫЙ РАЗДЕЛ №1 - АНАЛИТИЧЕСКИЙ			
	Форма работы	Количество баллов	
		min	Max
Текущая работа	Контрольное задание «Модели управления жизненным циклом организации»	18	30
Итого		18	30

БАЗОВЫЙ РАЗДЕЛ №1 - УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ			
	Форма работы	Количество баллов	
		min	Max
Текущая работа	Метод конкретных ситуаций «ТерраПРОФИ»	12	20
	Деловая игра – модерация «Сопrotивление сотрудников изменениям»	12	20
Итого		24	40

ИТОГОВЫЙ РАЗДЕЛ			
	Форма работы	Количество баллов	
Текущая работа		min	Max
	Зачет в форме контрольных вопросов	15	25
Итого		15	25

Общее количество баллов по дисциплине (по итогам всех модулей)	Количество баллов	
	min	Max
	60	100

Соответствие рейтинговых баллов и академической оценки

Общее количество набранных баллов	Академическая оценка
60-72	3 (удовлетворительно)
73-86	4 (хорошо)
87-100	5 (отлично)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. В. П. Астафьева (КГПУ им. В. П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

**Кафедра менеджмента организации**

УТВЕРЖДЕНО:  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, проф.



А.А. Лукьянова

ОДОБРЕНО:  
Директор ИППО  
канд. пед. наук, доц.



Н. А. Старосветская

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации  
обучающихся по дисциплине

**РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Направление подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»  
Направленность (профиль) образовательной программы «Управление образованием и  
проектный менеджмент»  
Степень (квалификация) - Магистр

Составитель: С.Н. Москвин, доц. каф. менеджмента организации

**Красноярск 2018**

## **1. Назначение ФОС**

1.1. Целью создания ФОС для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине «**Развитие образовательной организации в условиях изменений**» обучающихся по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» является определение соответствия результатов обучения по дисциплине компетенциям, достижение которых заложено установленным образовательным стандартом.

1.2. ФОС для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации решает следующие задачи:

- проверка уровня сформированности компетенций по ФГОС;
- выполнение направлений совершенствования подготовки выпускников.

1.3. ФОС разработан на основе нормативных документов:

- ФГОС ВО по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», магистратура;
- Образовательная программа высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» направленности (профиля) «Управление образованием и проектный менеджмент»;
- Положение о формировании оценочных средств текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации по программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре в ФГБОУ ВО КГПУ им. В.П. Астафьева

**2. Перечень компетенций, уровень сформированности которых определяется в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.**

В соответствии с ФГОС ВО 44.04.01 «Педагогическое образование» формируются следующие компетенции:

- способностью формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики (ПК-2);
- готовностью исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы (ПК-14);

## **Фонд оценочных средств (контрольно-измерительные материалы)**

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

№ темы 1-3; оцениваемые компетенции: ПК-2, ПК-14

1. Современные концепции развития образовательной организации.
2. Сущность понятия «организационное развитие» и основные условия развития.
3. Сущность, содержание и ключевые отличия стратегического подхода в управлении организацией.
4. Критерии и показатели развития образовательной организации.
5. Стратегическое видение как основа развития образовательной организации. Подходы к формированию миссии образовательной организации.
6. Понятие жизненного цикла организации и основные стадии жизненного цикла.
7. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Понятие «реинкарнации» организации.
8. Основные направления развития образовательной организации.

9. Методы анализа процесса организационного развития.
10. Концепция форсайта как механизма прогнозирования и планирования развития в образовании.
11. Анализ ресурсов образовательной организации для организационного развития.
12. Факторы и причины организационных изменений в образовательной сфере.
13. Структура и содержание программы проведения организационных изменений.
14. Механизмы реализации программы изменений в образовательной организации.
15. Ключевые отличия и особенности применения моделей «Е» и «D» в управлении изменениями образовательной организации.
16. Роль организационной культуры в образовательной организации и проведении изменений.
17. Ситуационные модели управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений.
18. Причины сопротивления организационным изменениям и способы их устранения.
19. Эффекты организационного поведения коллектива в условиях изменений: возможности и риски.
20. Анализ причин дисбаланса власти в условиях организационных изменений и пути его устранения.
21. Методика организационных патологий А. И. Пригожина и ее использование в условиях изменений.
22. Роль «агентов влияния» в условиях организационных изменений и пути активизации их конструктивной деятельности.
23. Сущность и содержание ролевых конфликтов в условиях организационных изменений и их последствия.
24. Способы разрешения ролевых конфликтов, протекающих в условиях изменений.
25. Способы снятия социальной блокады с работников образовательной организации в условиях организационных изменений.
26. Типы контроля над показателями организационных изменений и организация корректирующих действия.
27. Методики оценки эффективности проведенных изменений в образовательной организации.
28. Сущность понятия «замораживание» (по К. Левину) после проведения организационных изменений. Приемы по укреплению организационной культуры после проведения изменений.

### **Критерии оценки экзамена по дисциплине**

Оценка на экзамене ставится на основе следующих критериев:

Оценка	Критерии
«Отлично»	1) полное раскрытие содержания вопроса; 2) свободное владение терминологическим аппаратом; 3) понимание сущности используемых понятий; 4) способность применять собственные суждения, формулировать собственную точку зрения на рассматриваемую тему; 5) готовность рассматривать исследуемый вопрос в практической плоскости, учитывая специфику применения теории для конкретных практических примеров.
«Хорошо»	1) раскрытие основных аспектов содержания вопроса; 2) владение терминологическим аппаратом и понимание сущности основных понятий;



	3) в некоторых случаях способен формулировать собственную точку зрения на рассматриваемый вопрос.
«Неудовлетворительно»	1) отражение лишь общего направления изложения вопроса; 2) понимает смысл используемых терминов и понятий, однако не всегда точно оперирует ими; 3) излагает материал без применения к практической ситуации;
«Неудовлетворительно»	1) не способен раскрыть содержание рассматриваемого вопроса; 2) неверно истолковывает основные понятия и термины.

### Показатели и критерии оценки сформированности компетенций

Введены три уровня сформированности компетенций:

Пороговый (минимально-необходимый набор знаний, умений, навыков, способов деятельности и отношений в сфере компетенций)

Базовый (владение основными знаниями, умениями, навыками, способами деятельности и отношениями в сфере компетенций)

Продвинутый (проявление установки обучающегося на поиск и реализацию новых нестандартных решений в сфере компетенций на основе знаний, умений, навыков, способов деятельности и отношений)

Компетенция	Продвинутый	Базовый	Пороговый
	Отлично (5)	Хорошо (4)	Удовлетворительно (3)
ПК-2	Способен управлять стратегией развития образовательной среды с учетом комплексного анализа ситуации, предлагает инновационные решения, отвечающие вызовам в современных условиях функционирования образовательной системы	Владеет умениями и применяет их в практической деятельности по развитию образовательной среды, предлагает инновационные решения для адаптации образовательной организации к современным требованиям	Владеет основами стратегического развития образовательной среды, предлагает решения инновационного характера для мероприятий по совершенствованию образовательной организации в существующих условиях
ПК-14	Способен к исследованию, организации и оценке управленческого процесса на основе инновационных технологий в соответствии с закономерностями развития управляемой системы	Владеет основами анализа, организации и оценки управленческого процесса с учетом инновационных технологий в соответствии с закономерностями развития управляемой системы	Использует приемы анализа, организации и оценки управленческого процесса, принимая во внимание инновационные технологии и учитывая закономерности развития управляемой системы

**Промежуточная оценка (освоение модулей)**

**МОДУЛЬ 1. (Оценочное средство №1) ПК-2, ПК-14**

**Контрольное задание**

Проанализируйте модели жизненного цикла организации и выделите основные отличия:

Критерии для сравнения	Модели жизненного цикла организации		
	Модель Л. Гинера	Модель И. Адизеса	Модель Фатхутдинова
Преимущества модели			
Недостатки модели			
Пограничные условия применения модели			

Вывод:

**МОДУЛЬ 2. (Оценочное средство №2 ) ПК-2, ПК-14**

**Метод конкретных ситуаций «ТерраПРОФИ»**

Задание к ситуации:

1. Проанализируйте планируемые в компании изменения.
2. Дайте оценку основным ресурсам и оцените готовность организации к изменениям.

Власть Чьей поддержкой необходимо заручиться для осуществления проектов?	
Время	

Каким горизонтом времени располагает организация для осуществления изменений?	
Правовое регулирование	
Сотрудники организации Как изменится количественный и качественный состав организации? Готовы ли сотрудники к изменениям?	
Финансы Каков объем необходимых финансовых средств? Какие финансовые рычаги необходимо задействовать?	
Внешняя инфраструктура Создана ли она?	
Организационные компетенции Существуют ли необходимые организационные компетенции. Как их необходимо развивать?	

### 3. Разработать план проведения изменений.

#### «ТерраПРОФИ»

В Красноярске в Ленинском районе функционирует крупный образовательный центр дополнительного образования взрослых. Этот центр появился в конце 1990-х гг. путем хозяйственного обособления дочерней организации (учебный центр) крупного промышленного предприятия. После разорения и ликвидации предприятия центр был выкуплен его руководителем и стал развиваться самостоятельно под названием «Терра-ПРОФИ». К настоящему времени это крупная и динамично развивающаяся организация. Она владеет лицензиями на краткосрочное обучение и на реализацию программ профессиональной переподготовки. Руководству удалось заключить долгосрочные договора с крупнейшими компаниями Субъекта Федерации и проводить обучение, как по рабочим специальностям, так и для руководителей. Обучение в центре ежегодно проходит более трех тысяч человек, в том числе из других городов. Основными направлениями «Терра-ПРОФИ» центра являются:

- Обучение по программам 70-100 часов рабочих (промбезопасность, электротехнические работы, грузоподъемное оборудование).
- Обучение по программам профессионального совершенствования и освоения новых специальностей (бухгалтерский учет, сметное дело, кадровое дело, электронные торги, 1С, графические программы)
- Профессиональная переподготовка и повышение квалификации специалистов и руководителей ключевых отраслей в регионе.
- Бизнес-тренинги
- Собственный издательский центр (выпуск пособий и учебных фильмов).

С компанией сотрудничает около 200 профессиональных преподавателей на основе аутстаффинга, есть штатные преподаватели.



#### Показатели деятельности организации в 2013 г.

Показатель	Ед. измерения	Назначение
Общая выручка	млн. руб.	49
Выручка от образовательной деятельности	млн. руб.	31
Выручка от издательской деятельности	млн. руб.	18
Средняя рентабельность от деятельности	%	31
Доля рынка бизнес-образования	%	45
Количество обучаемых	чел.	3 150
Коэффициент известности в целевой аудитории (в т. ч. клиенты)		
Юридические лица	%	72
Физические лица	%	37

В настоящее время компания планирует реализовать два существенных проекта, которые повлекут за собой ряд изменений:

1. Создание двух филиалов по осуществлению образовательной деятельности в городах Кемерово и Новосибирск. Предварительные маркетинговые исследования позволяют сделать положительный прогноз завоевания организацией своих ниш на новых рынках.

2. Организация интернет-магазина по поставке учебно-методической продукции (учебно-методические пособия, книги, как в бумажном, так и в электронном виде; учебные фильмы) в другие города Сибирского региона. Это потребует расширение издательской деятельности.

### МОДУЛЬ 3. (Оценочное средство №3) ПК-2, ПК-14

#### Деловая игра – модерация «Спротивление сотрудников изменениям»

Описание этапов проведения деловой игры - модерации

1. Модератор (в роли модератора выступает преподаватель) объявляет студентам проблему, которую необходимо решить: «Сопротивление сотрудников образовательной организации предстоящим изменениям».

2. Каждый студент получает 4 мета-карты, на которых он должен сформулировать причины сопротивления изменениям. Если причин больше, из них нужно выбрать основные и внести в мета-карту.

3. Модератор собирает мета-карты и перемешивает их.

4. Далее из общего набора достается по одной мета-карте и причина зачитывается вслух. Если причина сформирована непонятно, автор может пояснить ее смысл. Далее все мета-карты объединяются в кластеры схожих причин и каждому кластеру дается общее название. Таким образом, выделяется 7 – 12 кластеров схожих причин.

5. Студенты объединяются в малые группы, и каждая группа получает задание: «разработать пути устранения сопротивления причины» по 2-3 кластерам. Участники групп могут анализировать причины, сформулированные на мета-картах и выполняют задание.

6. Общее обсуждение с презентациями от групп.

## УЧЕБНЫЕ РЕСУРСЫ

### Карта литературного обеспечения дисциплины (включая электронные ресурсы)

#### «Развитие образовательной организации в условиях изменений»

для обучающихся образовательной программы направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование»

Направленность (профиль) образовательной программы «Управление образованием и проектный менеджмент» степень (квалификация) магистр

Наименование	Место хранения / Электронный адрес	Количество экземпляров / точки доступа
<b>Основная литература</b>		
Волкогонова, Ольга Дмитриевна. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - М. : ФОРУМ : ИН-ФРА-М, 2007. - 256 с. - (Профессиональное образование).	Научная библиотека	35
Комаревцева, О.О. Развитие механизма управления изменениями экономики муниципального образования (на материалах муниципального образования Администрации г. Орла) : выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) / О.О. Комаревцева ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Орловский филиал, Факультет государственного, муниципального управления и экономики народного хозяйства. - Орел : , 2016. - 155 с. : ил., табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462996">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462996</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. - Казань : Познание, 2014. - 136 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К <sup>о</sup> », 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для ба-	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ

Наименование	Место хранения / Электронный адрес	Количество экземпляров / точки доступа
калавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452539</a>		
Шермет, М.А. Управление изменениями : курс / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва : Издательский дом «Дело», 2015. - 129 с. : ил. - (Образовательные инновации). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7749-1019-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
<b>Дополнительная литература</b>		
Травин, В.В. Управление инновациями. Модуль VII : учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва : Издательский дом «Дело», 2016. - 113 с. : ил., табл. - (Модульная программа «Руководитель XXI века»). - ISBN 978-5-7749-1172-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=487828">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=487828</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Адизес, И.К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И.К. Адизес. - 6-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 259 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9614-5325-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254689">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254689</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Управление инновационной деятельностью : учебник / Т.А. Искяндерова, Н.А. Каменских, Д.В. Кузнецов и др. ; под ред. Т.А. Искяндеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2018. - 354 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-907003-35-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=494876">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=494876</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Комаревцева, О.О. Развитие механизма управления изменениями экономики муниципального образования (на материалах муниципального образования Администрации г. Орла) : выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) / О.О. Комаревцева ; Российская академия народного хозяй-	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ

Наименование	Место хранения / Электронный адрес	Количество экземпляров / точки доступа
ства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Орловский филиал, Факультет государственного, муниципального управления и экономики народного хозяйства. - Орел : , 2016. - 155 с. : ил., табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462996">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462996</a>		
<b>Учебно-методическая литература для самостоятельной работы</b>		
Панфилов, Н.В. Методы управления изменениями / Н.В. Панфилов. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 82 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=87393">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=87393</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Чалых, С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса / С.В. Чалых. - Москва : Лаборатория книги, 2011. - 104 с. - ISBN 978-5-504-00437-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140821">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140821</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
<b>Ресурсы сети ИНТЕРНЕТ</b>		
Система «Национальная экономика России» Социально-экономические показатели Российской Федерации – Электрон. дан.	<a href="http://server1.data.cemi.rssi.ru/sebweb/socporkrs.htm">http://server1.data.cemi.rssi.ru/sebweb/socporkrs.htm</a>	Свободный доступ
Российское образование [Электронный ресурс]: Федеральный портал	<a href="http://www.edu.ru">http://www.edu.ru</a>	Свободный доступ
<b>Информационно-справочные системы и профессиональные базы данных</b>		
Гарант [Электронный ресурс] : информационно-правовое обеспечение: справочная правовая система. – М, 1992-.	Научная библиотека	локальная сеть вуза
Elibrary.ru [Электронный ресурс]электронная библиотечная система: база данных содержит сведения об отечественных книгах и периодических изданиях по науке, технологии, медицине и образованию / Российский информ. портал. – Москва, 2010. – Режим доступа: <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a>	<a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a>	свободный
Межвузовская электронная библиотека (МЭБ)	<a href="https://icdlib.ru">https://icdlib.ru</a>	Индивидуальный неограниченный доступ



Согласовано: главный библиотекарь / Шарапова И.Б.  
(должность структурного подразделения) (подпись) (Фамилия И.О.)

**Карта материально-технических баз дисциплины  
«Развитие образовательной организацией в условиях изменений»  
для обучающихся образовательной программы направления подготовки  
44.04.01 «Педагогическое образование»**

**Направленность (профиль) образовательной программы «Управление образованием  
и проектный менеджмент»  
степень (квалификация) магистр**

№	Наименование	Кол-во	Форма использования	Ответственный
<b>Лекционные аудитории</b>				
1.	Аудитория 3-01 корпуса 3	1	Демонстрация материалов лекций, учебных и научных видеоматериалов	Преподаватель, ведущий лекционные занятия
2	Аудитория 3-03 корпуса 3	1		
<b>Аудитории для семинарских занятий</b>				
3	Аудитория 4-03 корпуса 3 4-04 корпуса 3 4-05 корпуса 3 4-06 корпуса 3 3-04 корпуса 3 3-05 корпуса 3 3-06 корпуса 3 3-07 корпуса 3 3-08 корпуса 3 3-10 корпуса 3 2-03 корпуса 3 2-04 корпуса 3 2-06 корпуса 3	13	Доступ к образовательным ресурсам во время самостоятельной работы студентов, работа с мультимедийными материалами на семинарских занятиях	Преподаватель, ведущий семинарские занятия и индивидуальные консультации

**Лист внесения изменений**

Дополнения и изменения в учебной программе на 201\_\_ / \_\_\_\_\_ учебный год

В учебную программу вносятся следующие изменения:

- 1.
- 2.
- 3.

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры

"\_\_" \_\_\_\_ 201\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Внесенные изменения утверждаю

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Декан факультета (директор института)

\_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_ 201\_\_ г.