

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Томский государственный педагогический университет»  
(ТГПУ)**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Директор ИРПО**

**Н.А. Семенова**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Управление изменениями в образовательной организации**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль): Управление в сфере образования

Форма обучения: очная

Рабочая программа учебной дисциплины (модуля) утверждена на заседании кафедры педагогики и управления образованием «01» сентября 2025 г.

Рабочая программа учебной дисциплины (модуля) одобрена учебно-методической комиссией института «01» сентября 2025 г.

**1. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (ОП)**

|                   |                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цикл (раздел) ОП: | Б1.В                                                                                           |
| <b>1.1</b>        | <b>Дисциплины (модули) и практики, содержательно связанные с данной дисциплиной (модулем):</b> |

**2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП**

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                       | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1 Способен управлять формированием образовательной среды организации, используя в том числе цифровые образовательные ресурсы                                      | ИПК-1.1 Знает теорию, практику и методы управления в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного управления; методы и приемы организационной поддержки педагогов; приоритетные направления развития цифровой экономики.<br>ИПК-1.2 Умеет управлять формированием образовательной среды организации, обеспечивая содержательную, методическую, технологическую целостность образовательной деятельности, в том числе с помощью цифровых образовательных ресурсов.<br>ИПК-1.3 Владеет способами управления формированием образовательной среды, методами и приемами организационной поддержки педагогов, в том числе с помощью цифровых образовательных ресурсов. | <b>Знать:</b><br>Знает теорию, практику и методы управления изменениями в образовательной организации<br><b>Уметь:</b><br>Умеет управлять изменениями образовательной среды организации, обеспечивая содержательную, методическую, технологическую целостность образовательной деятельности, в том числе с помощью цифровых образовательных ресурсов<br><b>Владеть:</b><br>Владеет способами управления изменениями образовательной среды                        |
| ПК-2 Способен самостоятельно определять задачи развития области профессиональной деятельности и вести исследовательскую деятельность в рамках выбранной проблематики | ИПК-2.1 Знает методологические основы исследовательской деятельности в образовании, основы управления интеллектуальной собственностью.<br>ИПК-2.2 Умеет определять задачи развития области профессиональной деятельности, способы их решения, работать в исследовательской команде, проектировать программы исследования в рамках выбранной проблематики, определять методологические основания исследовательской деятельности<br>ИПК-2.3 Владеет приемами организации исследовательской деятельности в рамках выбранной проблематики для решения задач развития области профессиональной деятельности                                                                                                    | <b>Знать:</b><br>Знает методологические основы исследовательской деятельности в образовании, основы управления изменениями в образовательной организации<br><b>Уметь:</b><br>Умеет определять задачи в области управления изменениями в сфере образования, способы их решения<br><b>Владеть:</b><br>Владеет приемами организации исследовательской деятельности в рамках выбранной проблематики для решения задач развития области профессиональной деятельности |
| УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий                                      | ИУК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними<br>ИУК-1.2 Осуществляет поиск алгоритмов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей детальной разработке. Предлагает способы их решения<br>ИУК-1.3 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их                                                                                                                                                                                           | <b>Знать:</b><br>Имеет представление о проблемной ситуации как системе, выявляя ее составляющие и связи между ними<br><b>Уметь:</b><br>Умеет осуществлять поиск алгоритмов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей детальной разработке. Предлагает способы их решения<br><b>Владеть:</b>                                           |

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             | влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Владеет приемами разработки стратегии достижения поставленной цели, предвидя результаты каждого шага и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла                                                        | <p>ИУК-2.1 Выстраивает этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определяет этапы жизненного цикла проекта</p> <p>ИУК-2.2 Определяет проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулирует цель проекта</p> <p>ИУК-2.3 Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами</p> <p>ИУК-2.4 Представляет публично результаты проекта (или отдельных его этапов) в форме отчетов, статей, выступлений на научно-практических семинарах и конференциях</p> <p>ИУК-2.5 Предлагает возможные пути (алгоритмы) внедрения в практику результатов проекта (или осуществляет его внедрение)</p> | <p><b>Знать:</b></p> <p>Имеет представление о выстраивании этапов работы над проектом с учетом последовательности их реализации, об этапах жизненного цикла проекта</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>Умеет определять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулировать цель проекта</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>Владеет навыками организации и координации работы участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами</p>                                                                                                                                                                                                      |
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | <p>ИУК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества на основе поставленной цели и организует работу команды для ее достижения</p> <p>ИУК-3.2 Учитывает в собственной профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения членов педагогического коллектива и партнеров</p> <p>ИУК-3.3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий и конфликтов на основе учета интересов всех сторон</p> <p>ИУК-3.4 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий</p> <p>ИУК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, организует обсуждение разных идей и мнений</p>                                                                          | <p><b>Знать:</b></p> <p>Имеет представление об алгоритме выработки стратегии сотрудничества на основе поставленной цели и организации работы команды для ее достижения</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>Умеет учитывать в собственной профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения членов педагогического коллектива и партнеров; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды, организовывать обсуждение разных идей и мнений</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>Владеет навыками преодоления возникающих в команде разногласий и конфликтов на основе учета интересов всех сторон</p> |

### 3. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ И ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

| № п/п                                                                         | Наименование разделов и тем /вид занятия/                       | Семестр | Всего часов | ПП |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|-------------|----|
| <b>Раздел 1. Введение в управление изменениями</b>                            |                                                                 |         |             |    |
| 1.1                                                                           | Сущность и принципы управления изменениями /Лек/                | 2       | 2           | 1  |
| 1.2                                                                           | Модели управления изменениями /Лек/                             | 2       | 1           | –  |
| 1.3                                                                           | Модели управления изменениями /Пр/                              | 2       | 2           | 1  |
| 1.4                                                                           | Методы проведения изменений в организациях /Лек/                | 2       | 1           | 1  |
| 1.5                                                                           | Методы проведения изменений в организациях /Пр/                 | 2       | 2           | 1  |
| 1.6                                                                           | Особенности управления изменениями в образовательной среде /Ср/ | 2       | 14          | –  |
| <b>Раздел 2. Система управления изменениями в образовательной организации</b> |                                                                 |         |             |    |

|                                                                                        |                                                                                 |   |    |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---|----|---|
| 2.1                                                                                    | Структура системы управления изменениями /Лек/                                  | 2 | 2  | 1 |
| 2.2                                                                                    | Структура системы управления изменениями /Пр/                                   | 2 | 2  | 1 |
| 2.3                                                                                    | Процесс управления изменениями в образовательной организации /Ср/               | 2 | 16 | – |
| 2.4                                                                                    | Процесс управления изменениями в образовательной организации /Пр/               | 2 | 2  | 1 |
| <b>Раздел 3. Управление организационными изменениями в образовательной организации</b> |                                                                                 |   |    |   |
| 3.1                                                                                    | Основные характеристики процесса организационного развития /Ср/                 | 2 | 16 | – |
| 3.2                                                                                    | Проектирование среды организационного развития образовательной организации /Пр/ | 2 | 2  | – |
| 3.3                                                                                    | Инструменты проведения организационных изменений /Пр/                           | 2 | 2  | – |
| <b>Раздел 4. Стратегия управления изменениями</b>                                      |                                                                                 |   |    |   |
| 4.1                                                                                    | Диагностика потребностей в изменениях /Лек/                                     | 2 | 2  | 1 |
| 4.2                                                                                    | Диагностика потребностей в изменениях /Пр/                                      | 2 | 2  | – |
| 4.3                                                                                    | Планирование и реализация стратегий управления изменениями /Пр/                 | 2 | 2  | – |
| 4.4                                                                                    | Мониторинг и контроль процесса изменений /Пр/                                   | 2 | 2  | – |

Примечание: ПП – практическая подготовка.

#### 4. ТРУДОЁМКОСТЬ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ, САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОРМАМ КОНТРОЛЯ

Объем в зачетных единицах: 2 з.е., в академических часах: 72 акад. час.

Формы контроля в семестрах:

зачеты 2

| Вид занятий            | Распределение по семестрам (в академических часах) |          |           |          |           |          |           |          |
|------------------------|----------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
|                        | Итого                                              |          |           |          | 2         |          |           |          |
|                        | РУП                                                |          | РПД       |          | РУП       |          | РПД       |          |
|                        | Всего                                              | ПП       | Всего     | ПП       | Всего     | ПП       | Всего     | ПП       |
| Лекции                 | 8                                                  | 4        | 8         | 4        | 8         | 4        | 8         | 4        |
| Практические занятия   | 18                                                 | 4        | 18        | 4        | 18        | 4        | 18        | 4        |
| Самостоятельная работа | 46                                                 |          | 46        |          | 46        |          | 46        |          |
| <b>Итого часов</b>     | <b>72</b>                                          | <b>8</b> | <b>72</b> | <b>8</b> | <b>72</b> | <b>8</b> | <b>72</b> | <b>8</b> |

#### 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

##### 5.1. Учебная литература \*

| № п/п | Автор(ы), составитель(и)                                                      | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Издательство, год, количество страниц                                            |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Быкасова Л. В.,<br>Интымакова Л. Г.,<br>Кирюшин О. Н., ред.<br>Быкасова Л. В. | Менеджмент в образовании : Ч. 2 : Деятельностный подход к проблеме менеджмента в образовании: учебное пособие : электронный ресурс ( <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614521">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614521</a> )                                                                                                                                  | Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020. – 174 с. |
| 2     | Сафронова В. М.                                                               | Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе: учебное пособие для вузов                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Москва: Академия, 2008. – 234, [2] с.                                            |
| 3     | Ажермачева З. Н.                                                              | Наука и образование : I Всероссийский фестиваль науки : Всероссийская с международным участием конференция студентов, аспирантов и молодых ученых : материалы конференции, Томск, 25-29 апреля 2011 г. : в 6 т. : Т. 3 : Педагогика и психология : Ч. 5 : Диагностика, коррекция и профилактика отклонений развития детей. Проектирование образовательно-воспитательного пространства: сборник статей | Томск: Изд-во ТГПУ, 2011. – 107, [1] с.                                          |
| 4     | Кузнецов П. М.                                                                | Методы принятия управленческих решений: учебное пособие : курс лекций : электронный ресурс ( <a href="http://fulltext.tspu.ru/OA/m2015-18.pdf">http://fulltext.tspu.ru/OA/m2015-18.pdf</a> )                                                                                                                                                                                                          | Томск: Изд-во ТГПУ, 2015. – 62 с.                                                |

##### 5.3. Перечень программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в т.ч. отечественного производства), используемого при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине (модулю)

|   |                                                                                                                                                                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Стандартный офисный пакет<br>Свободно распространяемое и/или проприетарное (коммерческое) программное обеспечение, включающее текстовый процессор, табличный процессор, программу подготовки презентаций. |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\* Примечание к разделу.

Дата обращения к электронным учебным изданиям (включая электронные издания из электронных библиотечных систем), электронным образовательным ресурсам, современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам совпадает с датой утверждения рабочей программы учебной дисциплины (модуля).

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

6.1. Учебная аудитория для проведения:

- занятий лекционного типа,
- занятий семинарского (практического) типа,
- групповых и индивидуальных консультаций,
- текущего контроля и промежуточной аттестации.

**ОСНАЩЕНИЕ:**

Учебная аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, для проведения занятий лекционного типа, практических занятий (семинарского типа), курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

6.2. Помещения для самостоятельной работы обучающихся.

**ОСНАЩЕНИЕ:**

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные учебной мебелью. Рабочие места обучающихся оборудованы компьютерной техникой и подключены в локальную вычислительную сеть, в т.ч. с использованием беспроводного Wi-Fi подключения, с возможностью выхода в глобальную сеть Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду.

**ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

Комплект свободно распространяемого программного обеспечения или проприетарного (коммерческого) программного обеспечения, включая

- браузер,
- просмотрщики pdf- и djvu-файлов,
- офисный пакет (в т.ч. текстовый процессор, табличный процессор, программа подготовки презентаций).

6.3. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **7.1. Методические рекомендации для обучающихся по освоению учебной дисциплины (модуля)**

Аудиторные занятия со студентами по курсу «Управление изменениями в образовательной организации» проходят в форме лекций и практических занятий. Во время лекций обучающемуся предлагается к усвоению информация о содержании процесса управления изменениями в образовательной организации.

Перед началом лекции рекомендуется прочитать учебный материал по предложенной теме, сформировать перечень вопросов для преподавателя и наиболее сложные для понимания проблемы, которые могут быть специально рассмотрены на лекции по запросу обучающегося. Во время лекции рекомендуется составлять ее конспект, который должен быть дополнен во время самостоятельной работы и использован для подготовки к экзамену.

При подготовке к практическим занятиям обучающийся должен ознакомиться с планом занятия, в котором указано, какие вопросы и проблемы будут обсуждаться, и какая литература рекомендуется по каждому из рассматриваемых вопросов. При подготовке к практическому занятию следует просмотреть конспекты лекций и соответствующие разделы учебников, сделать выписки и конспекты из рекомендуемой учебной и научной литературы, составит планы ответов на вопросы занятия.

Список литературы, содержащийся в рабочей программе, носит справочный характер и дает обучающемуся представление о публикациях по заявленным темам дисциплины. Предлагаемый список изданий включает в себя основную и дополнительную литературу. Это необходимый минимум, в который включены базовые учебники и учебные пособия по курсу, из которых студент может почерпнуть необходимый материал для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации. При этом необходимо учитывать, что разные авторы придерживаются разных подходов к существо рассматриваемых проблем. Поэтому по возможности обучающийся должен ознакомиться с точкой зрения различных авторов, их подходами и аргументацией. В список дополнительно рекомендуемой литературы могут быть включены монографии и публикации в периодических изданиях, которые помогут обучающемуся более глубоко и детально изучить рассматриваемые темы, подготовить доклад.

С целью более глубокого усвоения изучаемого курса, формирования навыков исследовательской работы и умения применять теоретические знания на практике, учебным планом предусмотрена самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа предполагает: повторение пройденного материала по конспектам лекций, ознакомление с

рекомендованным списком литературы, подготовку докладов (устных выступлений, сообщений, презентаций) по темам занятий. Для полноценной самостоятельной работы обучающихся рекомендуется использовать Интернет-ресурсы, а также поисковые системы "Гарант" и "Консультант-Плюс".

**8. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Представлены в Приложении.

Рабочая программа учебной дисциплины (модуля) составлена в соответствии с учебным планом, федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

Разработчик(и) рабочей программы учебной дисциплины (модуля):

*Волчкова И.В., к.э.н., доцент*

**ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Управление изменениями в образовательной организации**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль): Управление в сфере образования

Форма обучения: очная