

Приложение
к приказу Министра Просвещения
Республики Казахстан
от 27 августа 2022 года № 384

Образовательная программа
курсов повышения квалификации для руководителей и учителей
общеобразовательных школ, гимназий и лицеев
на тему «Управление изменениями в школе»
(80 часов)

Автор программы:
Кошербаева А.Н.-д.п.н., профессор.
Выпускник МВА AlmaU»
«Менеджмент в образовании»

Алматы, 2023

**Образовательная программа
курсов повышения квалификации для руководителей и учителей
общеобразовательных школ, гимназий и лицеев
на тему «Управление изменениями в школе»
(80 часов)**

1. Общие положения

1. Образовательная программа (далее - Программа) для руководителей и учителей общеобразовательных школ, гимназий и лицеев на тему «Управление изменениями в школе» (80 часов)

2. Программа направлена на обеспечение руководителей, учителей и стейкхолдеров системы общеобразовательной школы необходимыми теоретическими и практическими знаниями, умениями и навыками управления изменениями в современной школе в соответствии с мировыми стандартами, инновационными преобразованиями и нормативно-правовыми актами системы образования РК.

2. Глоссарий

Андрагогика (гр. ἀνήρανεγ - взрослый человек; ἄγεινάγειν- вести) - раздел теории обучения, раскрывающий специфические закономерности освоения знаний и умений взрослым субъектом учебной деятельности, а также особенности руководства этой деятельностью со стороны профессионального педагога.

Кейс – единый мультимедийный информационный комплекс, обеспечивающий методическое сопровождение педагогического процесса и профессиональной деятельности педагогов.

Клиповое мышление — от англ. clip, «фрагмент текста», «вырезка» -тип мышления,при котором человек воспринимает информацию фрагментарно, короткими кусками и яркими образами, не может сосредоточиться и постоянно перескакивает с одного на другое.

Компетентность-осведомленность, опыт, репутация в каком-либо вопросе; владение правом решения проблемы.

Менеджмент (англ. *management* управление, система управления) - это совокупность современных технологий, принципов, методов, средств и форм управления, направленных на повышение эффективности работы различных предприятий.

Менеджмент в образовании- это комплекс управленческих мер и решений, связанных с руководством образовательными организациями и образовательными системами.

Мотивация – это процесс, обусловленный воздействием системы различных внешних и внутренних факторов, который управляет поведением человека, определяет организованность, направленность, устойчивость и активность поведения (деятельности).

Общеобразовательная школа – учебное заведение, реализующее общеобразовательные учебные программы начального, основного среднего и общего среднего образования, а также учебные программы дополнительного образования обучающихся и воспитанников.

Педагогическая система – это совокупность закономерно связанных и взаимодействующих между собой элементов управления, методических компонентов, технологии обучения, развивающей и образовательной среды, проектируемых, моделируемых и конструированных для достижения поставленной педагогической цели (по Исламгуловой С.Н.)

РРЛУ (Работа по Развитию Лидерства Учителя) – особая форма содействия развитию лидерства учителя, сущность которой в том, что учителя, должны взять на себя инициативу по совершенствованию практики; принимать стратегические решения с коллегами для внесения изменений; собирать и использовать факты в совместной деятельности; вносить вклад в создание и распространение профессиональных знаний. РРЛУ направлен на позиционирование «учителя как лидера в совершенствовании практики преподавания и обучения».

Саморегуляция— это системно-организованный процесс внутренней психической активности человека по построению, поддержанию и управлению разными видами и формами произвольной активности, непосредственно направленной на достижение поставленных человеком целей.

Тьютор – педагогический работник, осуществляющий разработку и сопровождение индивидуальных образовательных программ обучающихся

Управление изменениями- последовательный процесс, воздействующий на все уровни управления в организации вплоть до линейного персонала.

Управленческие компетенции – это трехкомпонентный комплекс, включающий в себя: информационный, функциональный и ценностный компоненты. Под первым компонентом подразумевают открытую и динамичную систему знаний, под вторым – определенные навыки и умения человека, способствующие качественному выполнению работы, а под третьим – некий набор ценностных установок данной личности (Батомункева А.Д.).

Управление школой –деятельность субъектов управления, направленная на удовлетворение потребностей общества и школы как социальной организации в обеспечении их адаптации к меняющимся внешним и внутренним условиям.

3. Тематики Программы

для руководителей и учителей общеобразовательных школ, гимназий и лицеев на тему
«Управление изменениями в школе»
(80 часов)

Модули	Тематика
1	2
I. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ МОДУЛЬ	1.1 Концептуальные направления государственной политики в системе образования в ГОСВПО и ГОСО, Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования и в Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы
	1.2 Нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность учителя в условиях ОСО
2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МОДУЛЬ	2.1 Стратегии и концепты управления современной образовательной организацией. Ретроспективный подход
	2.2 Управление школой на основе новой парадигмы образования в РК. Международные шкалы измерения и оценки образовательной среды школы (SACERS).
	2.3 Управление качеством образования. Роль международных исследований в повышении качества среднего образования (TIMSS, PISA. PIRLS).

	2.4 РРЛУ как особая форма содействия развитию лидерства учителя и роль мотивации в его профессиональном совершенствовании
	2.5 Комплексная инновационная деятельность и профессиональное развитие педагога в контексте организации тьюторства
3 СОДЕРЖАТЕЛЬНО-ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ МОДУЛЬ	3.1 Концептуальные основы управления изменениями в школе.
	3.1.1 Модель организационных изменений по K.Leven (Brown, Eisenhardt)
	3.1.2 Теоретико-практические постулаты по управлению изменениями Друкера и Л. Грейнера
	3.1.3 Модель управления изменениями по R. Bekhard и T. Harris
	3.1.4 Формула Glacher для оценки относительного успеха проведённых изменений (Вескбагс, 1969):
	3.2 Стратегии осуществления организационных изменений в современной образовательной организации. Бенчмаркинг.
	3.3 Методы и технологии управления изменениями в школе (подходы Turlı и «7S» McKinse)
	3.4 Реинжиниринг бизнес-процессов применительно к современной школе
	3.5 Мини проектная деятельность: «Перегрузка образовательной среды школы (на основе измерений и оценки по шкалам SACERS)
4 ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МОДУЛЬ	4.1 Особенности использования трендов Государственной программы «Цифровой Казахстан»
	4.2 Методика применения дистанционных образовательных технологий в организации тьюторства в современной школе
	4.3 Основы кибербезопасности в информационном образовательном пространстве школы.
	4.4 Дискуссионная площадка: «Актуальные проблемы управления процессами тьюторства в развитии инклюзивного образования»
	4.5 Определение уровня сформированности профессиональных компетентностей слушателей
5 ВАРИАТИВНЫЙ МОДУЛЬ	5.1 Содействие деятельности школьных организаций в работе со стейкхолдерами
	5.1 Актуализация консорциума и партнерства школьных организаций
	5.2 Организация и планирование консалтинговой службы в школе
	5.2 Организация и планирование психологической службы в школе

4. Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы «Управление изменениями в школе» (80 часов)

Цель программы: овладение конструктивными знаниями по образовательному менеджменту и приобретение слушателями практических навыков по организации процесса управления изменениями в школе

Задачи:

- формирование понимания сущности изменений и природы их возникновения;
- формирование научного мировоззрения и знаний по технологиям и методам управления изменениями в образовательных организациях;
- изучение особенностей функционирования школы и современных образовательных организаций в условиях непрерывных изменений

Ожидаемые результаты обучения.

По окончании курсовой подготовки слушатели:

- 1) смогут сформировать целостное представление о методах управления изменениями современных образовательных организаций;
- 2) овладеют положениями национальных и международных стандартов по реагированию на риски и управлению ими;
- 3) Овладеют знаниями корпоративного управления и корпоративной культуры;
- 4) Овладеют навыками согласования плана действий в кризисных ситуациях и периодической адаптации к изменениям и нововведениям;
- 5) смогут планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, стейкхолдерами по управлению изменениями в школе.

5. Структура и содержание программы

Образовательная программа состоит из 5 модулей:

- 1) нормативно-правовой;
- 2) управленческий;
- 3) содержательно-процессуальный;
- 4) технологический;
- 5) вариативный.

Модуль 1. Нормативно-правовой модуль. Темы лекций, представленные в модуле, позволяют слушателям определить концептуальные направления и принципы государственной политики в изменении подходов к процессам развития, воспитания и обучения в системе образования Республики Казахстан и ознакомиться с нормативно-правовыми документами, регулирующими деятельность тьюторства, практики исследования урока (LS) и исследования в действии (AR).

Модуль 2. Управленческий модуль. В ходе изучения модуля слушатели приобретут знания по основам управления современной образовательной организацией; делать полезный анализ по менеджменту в исторической ретроспективе. В модуль входят вопросы качества образования; измерения и оценки образовательной среды школы на основе международной шкалы SACERS, роль международных исследований в развитии знаний учащихся и эффективного управления организацией.

Модуль 3. Содержательно-процессуальный модуль. Раскрываются концептуальные основы управления изменениями, различные модели и точки зрения классиков менеджмента на природу управления изменениями. Тематики по бенчмаркингу и реинжинирингу бизнес-процессов применительно к современной школе посвящены практическим вопросам модернизации современных образовательных организаций и управлению изменениями. Слушатели формируют понимание важности роли инновационных образовательных технологий и методов в реализации ценностных ориентиров Национального проекта «Качественное образование. Образованная нация» и государственных программ по реформированию общего образования в РК.

Модуль 4. Технологический модуль. Слушатели расширяют сферу применения методов, приемов и средств информационных технологий в практике применения современных дистанционных технологий в профессиональной деятельности педагога; изучают особенности применения дистанционных образовательных технологий, кибербезопасности в информационном образовательном пространстве. Определенную результативность прослеживается в подготовке мини-проекта «Перегрузка образовательной среды школы (на основе измерений и оценки по шкалам SACERS).

Модуль 5. Вариативный модуль. Тематики данного модуля посвящены вопросам организации работы школы с различными стейкхолдерами, совершенствования консалтинговой и психологической службы в школе; консорциума и партнерства в управлении современной образовательной организацией. Слушатели получают возможность обсудить на дискуссионной площадке актуальные вопросы организации тьюторства в школе; управления и совершенствования инклюзивного образования; проверить полученные знания.

6. Организация учебного процесса

Курсы организуются в следующем режиме:

1) курс по учебно-тематическому плану программы (далее-УВП) организуется в режиме очного (дистанционного) обучения;

2) продолжительность учебного курса составляет 80 академических часов.

Образовательный процесс включает формы и методы обучения, обеспечивающие деятельностный характер повышения квалификации: лекция, лекции по выбору, тренинги, практическая работа, дискуссионная площадка, самостоятельная работа.

Для определения уровня сформированности профессиональных компетенций слушателей при организации образовательного процесса предусмотрен входящий и исходящий опрос, с целью контроля и оценки знаний слушателей планируется подготовка мини проектной деятельности.

7. Учебно-методическое обеспечение Программы

для руководителей и учителей общеобразовательных школ, гимназий и лицеев на тему
«Управление изменениями в школе»
(80 часов)

№ п/п	Тематика занятий	Лекция	Практическое	Тренинг	Лекции по выбору	Мини-проект	Круглый стол	Тестирование	Всего
1.	Модуль 1. Нормативно-правовой	4							4
1.1	Концептуальные направления государственной политики в системе образования в ГОСВПО и ГОСО, Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования и в Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы	2							2
1.2	Нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность учителя в	2							2

	условиях ОСО								
2	Модуль 2. Управленческий	8	8						16
2.1	Стратегии и концепты управления современной образовательной организацией. Ретроспективный подход		2						2
2.2	2.2 Управление школой на основе новой парадигмы образования в РК. Международные шкалы измерения и оценки образовательной среды школы (SACERS).	2							2
2.3	2.3 Управление качеством образования. Роль международных исследований в повышении качества среднего образования (TIMSS, PISA, PIRLS).	2	2						4
2.4	2.4 РРЛУ как особая форма содействия развитию лидерства учителя и роль мотивации в его профессиональном совершенствовании	2	2						4
2.5	2.5 Комплексная инновационная деятельность и профессиональное развитие педагога в контексте организации тьюторства в школе	2	2						4
3.	Модуль 3. Содержательно-процессуальный	16	16	6		4	2		44
3.1	Концептуальные основы управления изменениями в школе.	2							2
3.1.1	Модель организационных изменений по К. Leven (Brown, Eisenhardt)	2	4						6
3.1.2	Теоретико-практические постулаты по управлению изменениями Друкера и Л. Грейнера	2	2	2					6
3.1.3	Модель управления изменениями по R. Bekhard и T. Harris	2	4						6
3.1.4	Формула Glacher для оценки относительного успеха проведённых изменений (Вескбагс, 1969):	2	2	2					6
3.2	Стратегии осуществления организационных изменений в современной образовательной организации. Бенчмаркинг.	2	2						4
3.3	Методы и технологии управления изменениями в школе (подходы Turli и «7S» McKinse)	2		2					4
3.4	Реинжиниринг бизнес-процессов применительно к современной школе	2	2				2		6
3.5	Мини проектная деятельность: «Измерение и оценка образовательной среды школы по международным шкалам SACERS					4			4
4	Модуль 4. Технологический	6	2					4	12
4.1	Особенности использования трендов Государственной программы «Цифровой Казахстан»	2							2
4.2	Методика применения дистанционных	2	2						4

	образовательных технологий в организации тьюторства в современной школе								
4.3	Основы кибербезопасности в информационном образовательном пространстве школы.	2							2
4.4	Дискуссионная площадка: «Актуальные проблемы управления процессами тьюторства в развитии инклюзивного образования»							2	2
4.5	Определение уровня сформированности профессиональных компетентностей слушателей							2	2
5	Модуль 5. Вариативный				4				4
5.1	Содействие деятельности школьных организаций в работе со стейкхолдерами				2				2
	Актуализация консорциума и партнерства школьных организаций								
5.2	Организация и планирование консалтинговой службы в школе				2				2
	Организация и планирование психологической службы в школе								
	ВСЕГО	34	26	6	4	4	2	4	80

Примечание: 1 академический час – 45 минут (в соответствии с Правилами организации и проведения курсов повышения квалификации педагогов, а также посткурсового сопровождения деятельности педагога. Приказ Министра Просвещения Республики Казахстан от 07 августа 2023 года № 249

8. Оценивание результатов обучения

Для определения уровня сформированности профессиональных компетенций слушателей проводится мини проектная деятельность: «Измерение и оценка образовательной среды школы по международным шкалам SACERS»

Цель – демонстрация знаний и уровня понимания, применения на практике концептуальных основ управления изменениями в школе в соответствии с целью курса

Критерии оценивания мини проектной деятельности: «Измерение и оценка образовательной среды школы по международным шкалам SACERS» (не более 5 слайдов или схем). Максимальное количество баллов по оцениванию – 15 баллов:

0 – «нет доказательства», 1 – «доказательства слабые», 2 – «доказательства достаточные», 3 – «доказательства сильные».

№ п\п	Критерии оценивания	Баллы				Итог
		0	1	2	3	
1	Схемы или презентации мини-проекта отражены корректно					
2	Прослеживается уникальность, особенность, понимание методического аспекта					
3	Ранжирование затруднений в работе; представлено не менее 5 гар непосредственно связанных с деятельностью и саморазвитием руководителя или педагога					

4	Траектория саморазвития поддерживается целеполаганием SMART, связана с деятельностью и саморазвитием руководителя или педагога					
5	Разработано не менее 3-х шагов саморазвития руководителя или педагога					
Итоговые баллы (макс – 15 баллов)						

9. Посткурсовое сопровождение

1 этап - проведение куратором (преподавателем) курса консультаций, online мероприятий, с применением различных средств связи (e-mail, мессенджеры, социальные сети (WhatsApp и т.д.), сервисы (Google – Duo, Hangouts и т.д.), Интернет-платформы;

2 этап - изучение опыта работы пилотной организации (компетентности слушателей) через электронную почту, мессенджеры, социальные сети. Обеспечение их необходимыми методическими и цифровыми ресурсами, осуществление методических десантов;

3 этап - куратором (преподаватель) курса осуществляет необходимую поддержку развития профессиональной компетентности слушателей посредством:

- выступления на семинарах, круглых столах (областного, республиканского уровня);
- участие в профессиональных конкурсах (областного, республиканского уровня);
- участие в составе экспертной группы;
- публикация научно-методических статей в изданиях республиканского и международного уровней, СМИ (возможно в авторском объединении).

10. Список основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Закон Республики Казахстан Об образовании № 319-III от 27.07.2007 года Действующий с изменениями и дополнениями. // <http://adilet.zan.kz>

2. «Об утверждении государственных общеобязательных стандартов дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования» (приказ Министра просвещения РК от 03.08.2022 г. № 348, с изменениями от 23.09.2022 № 406) // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029836#z8>

3. «Об утверждении национального проекта «Качественное образование. Образованная нация». Постановление Правительства Республики Казахстан от 12.10.2021 г. № 726// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000726>

4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249 «Об утверждении Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>

5. О внесении изменений в некоторые приказы Министра образования и науки Республики Казахстан Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16 сентября 2021 года № 472. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 18 сентября 2021 года № 24429

6. О статусе Педагога. Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI ЗРК

7. О некоторых вопросах педагогической этики» (приказ МОН РК №190 от 11.05.2020 года);

8. В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, О. А. Удадых, С. В. Захаров, В. В. Кирдеев. Управление изменениями: Учебное пособие: ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018.-379 с.

9. Пивовар Б.Б. Управление изменениями в образовании //Образовательная политика, №2(82) 2020

10. Blinov, A. O. (2014). Management of changes Moscow: Dashkovi Co. (Ir Russiar).

11. Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. British Journal of Management, 74(2), 131-42. doi: 10.1111/1467-8551.00270.

12. Drucker, P. (2012). The Effective Executive. Mosow: Mann, Ivanov, Ferber. (In Russian).

13. Free management books. (2020). The McKinsey 7-S Model. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/reviews/the-mckinsey-7-s-model/>

14. Кошербаева А.Н. Менеджмент в образовании. Теория и практика управления педагогическими системами. Учебное пособие –Алматы «Ұлағат»,2023-400с.

15. Овчинников Ю.Д. Организация деятельности тьютора в системе образования / Ю. Д. Овчинников// Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров: научно-теоретический журнал. - 2014.-№4. - С.83-87.

16. Особенности тьюторского сопровождения развития профессиональной компетентности педагогов в условиях постдипломного образования. Часть 1. Учебно-методическое пособие / Авторы-составители С.В. Кривых, Н.Н. Кузина. – СПб.: ИПК СПО, 2014. – 92 с

Дополнительная литература:

1. Кошербаева А.Н. «Баласагуни Юсуф.«Кутадгу билиг»-Книга об управлении знаниями». Монография.-Алматы «Ұлағат», 2023-302с

2. AcHzes, I. (2012). Mastering change. The power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society. Saint Petersburg: Piter. (In Russian).

3. Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley.

4. Beckhard, R., & Harris, T. (1987). Organizational Transitions: Managing Complex

5. Charge. Addison-Wesley. Beer, M., Eisenstat, R. Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. Harvard Business Review, November-December, 158-66.

6. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. Administrative Science Quarterly, 42(1), 1-24. doi:10.2307/2393807.

7. Chen, X., & Yang, F. (2013). Chinese teachers' reconstruction of the curriculum reform through lesson study. International Journal for Lesson and Learning Studies, 2(3), 218-236.

8. Danielson, C. 2007. Повышение профессиональной практики: рамки для обучения. Александрия, Вирджиния: Ассоциация надзора и разработки учебных программ.

9. Dudley, P. (2011 a). Lesson Study development in England: from school networks to national policy. International Journal for Lesson and Learning Studies, 1(1), 85 – 100.

10. Бартон, КС (2015).Техники выявления: заставить людей говорить об идеях, о которых они обычно не говорят. *Теория и исследования в области социального образования*, 43 (2), 179-205.

11. Биеста, Г., и Теддер, М. (2006).Как возможно агентство? К экологическому пониманию деятельности как достижения. Обучение жизни: обучение, идентичность и свобода действий на жизненном пути

12. Блейки, Н. (2007). Подходы к социальным исследованиям: расширение знаний Политика.

13. Бэсси, М. (1998). Исследование действия для улучшения образовательной практики.Исследования учителей и улучшение школы: открывая двери изнутри. С. 93-108.

14. Глазерсфельд, Э.В. (1987). Построение знания, вклад в концептуальную семантику. Салинас, Калифорния; Публикации Intersystems.