

Приложение № 17
к программе профессиональной
переподготовки
«Точка опоры:
педагог в турбулентной
и конфликтной среде»

АНО «Институт Адаптивного Интеллекта»

УТВЕРЖДАЮ
Исполнительный директор
АНО «Институт
Адаптивного
Интеллекта»

Г.А. Бурин



«6» октября 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

УД.17. Педагог как агент изменений

для специальности дополнительного профессионального
образования

Специалист по психопрофилактике и кризисному
сопровождению в образовании

Рабочая программа учебной дисциплины **УД.17. Педагог как агент изменений** составлена с учетом Приказа Министерства образования и науки России от 07.08.2014 N 956 (ред. от 13.07.2017) об утверждении Федерального государственного профессионального стандарта высшего образования по направлению подготовки 37.03.02 Конфликтология; Приказа Министерства образования и науки России от 07.08.2014 N 956 (ред. от 13.07.2017) об утверждении Федерального государственного профессионального стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.03.02 Психолого-педагогическое образование;

Организация-разработчик:

АНО «Институт Адаптивного
Интеллекта»

Автономная некоммерческая организация «Институт Адаптивного Интеллекта»,
2025

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ
ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ
ДИСЦИПЛИНЫ**
- 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ
ДИСЦИПЛИНЫ**
- 4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОП. 17. ПЕДАГОГ КАК АГЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ

Общие сведения о дисциплине

Дисциплина раскрывает педагога и директора как ключевых носителей и инициаторов изменений в школе. Рассматриваются современные модели лидерства, механизмы работы с сопротивлением, роль рефлексии как управленческого инструмента и практики формирования личной лидерской позиции. Особое внимание уделяется адаптивному и распределённому лидерству, умению удерживать рамку в условиях неопределённости, профессиональной самоидентификации и превращению наблюдений в системные решения. Курс формирует способность педагога становиться драйвером развития школы и создавать устойчивые изменения на уровне практик, отношений и культуры.

1.1. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы:

Учебная дисциплина является обязательной.

Связь с другими учебными дисциплинами:

- Основы медиации и школьного посредничества
- Адаптивный интеллект педагога
- Управление кризисами и неопределенностью в образовательной среде
- Фасилитация и модерация образовательных процессов
- Коммуникативное пространство школы

1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины:

Целью освоения данной дисциплины является изучение лидерских позиций педагога и директора, механизмов запуска и сопровождения изменений в образовательной среде, методов рефлексии и работы с сопротивлением, а также развитие у обучающихся способности проектировать и реализовывать трансформации в школе на основе адаптивного и распределённого лидерства.

В результате освоения дисциплины обучающийся осваивает элементы компетенций:

Номер компетенции	Расшифровка
ПК-2	Способность осуществлять психологическое просвещение субъектов образовательного процесса
ПК-3	Способность реализовывать психологическую профилактику (профессиональную деятельность, направленную на сохранение и укрепление психологического здоровья обучающихся в процессе

	обучения и воспитания в образовательных организациях)
ПК-4	Способность проводить исследования по проблемам конфликтного и мирного взаимодействия в обществе, анализировать конфликт и мир с использованием различных методологических и теоретических подходов, выявлять элементы конфликтов и мира, определять детерминирующие факторы и закономерности конфликтного и мирного взаимодействия
ПК-7	Способность владеть навыками формирования общественного мнения по актуальным проблемам конфликтного и мирного взаимодействия в обществе
ПК-8	Способность определять необходимые технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира
ПК-9	Способность разрабатывать социальные программы, снижающие уровень конфликтности в социальных сообществах и укрепляющие систему безопасности и мирных способов взаимодействия
ПК-10	Способностью реализовывать социальные программы, направленные на достижение мира, социального компромисса, позитивного консенсуса, толерантности в различных сферах жизни общества
ПК-12	Способность разрабатывать планы развития организаций, осуществлять конфликтологическое сопровождение деятельности организаций
ПК-13	Способность анализировать конфликтные ситуации в организациях, давать экспертные заключения о конфликтном потенциале организации, получать информацию о состоянии организации с использованием

	методов прикладных исследований, разрабатывать технологии разрешения корпоративных конфликтов, минимизировать конфликтогенный потенциал тактических и стратегических решений в управлении
--	---

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы	30
в том числе:	
лекции	6
практические занятия	6
самостоятельная работа	16
Промежуточная аттестация в форме тестирования	2

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины «Педагог как агент изменений»

№	Тема	Содержание	Код компетенции	Эфиры	СР	Всего часов
	Всего					
1	Педагог как лидер и агент изменений	● лидерство в образовании: трансформационное, распределенное, адаптивное; ● отличие педагога-лидера от педагога-исполнителя; ● миссия лидера в школе как сообществе.	ПК-2, ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-12	2 ак.ч.	3 ак.ч.	5 ак.ч.
2	Рефлексия как инструмент профессионального роста	● понятие рефлексии: индивидуальная, групповая, организационная; ● методики педагогической рефлексии (дневник, карта компетенций, коллегиальный разбор); ● рефлексия как условие лидерства и принятия решений.	ПК-3, ПК-4, ПК-12	2 ак.ч.	3 ак.ч.	5 ак.ч.
3	Лидерские позиции педагога и директора	● позиционирование педагога: эксперт, наставник, фасилитатор, стратег; ● роль директора как лидера изменений на уровне всей школы; ● баланс «лидер – партнер – посредник» в управлении образовательной средой.	ПК-7, ПК-8, ПК-10, ПК-12, ПК-13	2 ак.ч.	3 ак.ч.	5 ак.ч.

№	Тема	Содержание	Код компетенции	Эфиры	СР	Всего часов
4	Лидерство в условиях изменений и неопределенности	- адаптивное лидерство (Heifetz): работа с сопротивлением, тревогой, кризисами; - устойчивость и способность удерживать рамку; - практики «малых побед» и стратегической коммуникации.	ПК-3, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-12	2 ак.ч.	3 ак.ч.	5 ак.ч.
5	Инструменты рефлексивного лидерства	- техники самопозиционирования (SWOT-анализ себя как лидера, колесо компетенций); - рефлексивные круги и коллегиальные практики; - использование коучинговых подходов для поддержки изменений.	ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-9, ПК-13	2 ак.ч.	3 ак.ч.	5 ак.ч.
6	Практикум: разработка лидерской позиции и карты изменений	- работа над собственным «лидерским профилем»; - формирование карты ближайших изменений в школе (что я как лидер могу инициировать); - подготовка к защите кейса «Лидер как архитектор изменений».	ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-12, ПК-13	2 ак.ч.	1 ак.ч.	3 ак.ч.
7	Аттестация		ПК-2,ПК-3, ПК-4, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10,, ПК-12, ПК-13	-	2 ак.ч.	2 ак.ч.

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа реализуется в том числе с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения.

Материально-техническое обеспечение (далее – МТО) необходимо для проведения всех видов учебных занятий и аттестации, предусмотренных учебным планом по программе. Обучающийся сам обязуется обеспечить себе наличие необходимых технических устройств для получения образования: мобильное устройство и (или) ПК, устойчивое интернет-соединение, доступ к необходимым для обучения сервисам.

При реализации программы с использованием дистанционных образовательных технологий и (или) электронного обучения образовательная организация обеспечивает функционирование информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающую освоение обучающимися образовательных программ полностью или частично независимо от места нахождения обучающихся: каналы связи, компьютерное оборудование, периферийное оборудование, программное обеспечение.

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Формы аттестации по учебному предмету: тестирование, оценка выполнения практических работ.

Критерии оценки:

Тест: в тесте выполнено более 86% правильных ответов – «зачтено», 85% и менее – «не зачтено».

Оценка результатов теста происходит автоматически.

Примерные тестовые задания:

ПК-2

1. Какую стратегию педагог-лидер использует, чтобы объяснить коллективу смысл изменений?

- A. Сообщает только итоговые распоряжения
- B. Передает коммуникацию заместителю
- C. Формирует ясный нарратив изменений, связывая их с ценностями школы
- D. Объясняет только технические детали

Ответ: C

2. Родители сопротивляются новому формату оценивания. Как педагог может просветительно снизить их тревогу?

Примерный ответ: объяснить цели изменений простым языком; разобрать распространённые страхи и мифы; показать пользу для детей, примеры, прозрачные критерии.

ПК-3

3. Что снижает вероятность эмоционального сопротивления изменениям?

- A. Жёсткие сроки
- B. Постоянные напоминания о проблемах
- C. Предсказуемые шаги и регулярная коммуникация
- D. Исключение педагогов из обсуждений

Ответ: C

4. Коллектив жалуется на перегруз и неопределённость. Какие профилактические шаги предпринять?

Примерный ответ: прояснить приоритеты; снизить нагрузку, убрать лишнее; создать опорные ритуалы предсказуемости; регулярные короткие встречи для снятия напряжения.

ПК-4

5. Что помогает обнаружить скрытое сопротивление изменениям?

- A. Формальные отчёты
- B. Открытый опрос
- C. Анализ групповой динамики и невербальных сигналов
- D. Усиление контроля

Ответ: C

6. Педагоги публично поддерживают изменения, но саботируют на практике.

Как исследовать ситуацию?

Примерный ответ: провести глубинные беседы; проанализировать реальные практики; выявить противоречия между нормами и поведением; определить скрытые страхи или неудобства.

ПК-7

7. Что предотвращает негативное восприятие изменений в школе?

- A. Минимизация информации
- B. Позитивные лозунги
- C. Регулярная прозрачная коммуникация о логике решений
- D. Перенос обсуждений на закрытые группы

Ответ: C

8. В соцсетях обсуждают изменения, распространяя неверные выводы.

Как лидер формирует адекватное общественное мнение?

Примерный ответ: выпустить спокойное фактологичное сообщение; быть открытым для вопросов; поддерживать единый тон коммуникации школы.

ПК-8

9. Что является первым шагом в снижении сопротивления изменениям?

- A. Усиление контроля
- B. Разбор потребностей и опасений участников
- C. Назначение новых сроков
- D. Исключение дискуссий

Ответ: B

10. Коллектив разделился на два лагеря относительно изменения расписания.

Как лидер снижает конфликтность?

Примерный ответ: создать безопасное пространство для диалога; перевести разговор с позиций на интересы; найти зоны согласия; согласовать критерии решения.

ПК-9

11. Что является обязательным элементом программы изменений?

- A. Только набор мероприятий
- B. «Быстрая победа» — первый видимый результат
- C. Большое количество документов
- D. Жесткая дисциплинарная политика

Ответ: B

12. Как разработать программу внедрения новой практики обучения?

Примерный ответ: определить цели; провести диагностику среды; разработать первые шаги; распределить роли; предусмотреть зоны поддержки.

ПК-10

13. Что обеспечивает устойчивую реализацию изменений?

- A. Частые собрания
- B. Формальная отчетность
- C. Согласованность ценностей и действий лидера

D. Максимальная автономия участников

Ответ: С

14. Педагог хочет внедрить практику рефлексивных кругов в классе.

Что обеспечивает успех?

Примерный ответ: личный пример педагога; четкая структура; регулярность; безопасная атмосфера.

ПК-12

Что является основой карты изменений школы?

A. Список проблем

B. Список инициатив

C. Структурированный план: цели, шаги, риски, роли

D. Описание текущей ситуации

Ответ: С.

13. Директор хочет спланировать изменения на следующий год.

Что он должен включить в план?

Примерный ответ: стратегические направления; ресурсный анализ; риски; дорожную карту; индикаторы успеха.

ПК-13

14. Что чаще всего усиливает конфликтогенность при изменениях?

A. Подробный план

B. Несогласованность норм и практик

C. Пилотные зоны

D. Вовлечение педагогов

Ответ: B

15. В школе повторяются конфликты между подразделениями. Как лидер анализирует конфликтогенность?

Примерный ответ: выявляет «серые зоны» ответственности; анализирует правила и реальные практики; ищет системные дисфункции (каналы коммуникации, роли, нормы).

Данная учебная программа может дополняться и корректироваться в связи с реалиями образовательного процесса, условиями изменения рынка труда, изменениями в образовательных стандартах и локальных нормативных актах Института Адаптивного Интеллекта.