

*

Акционерное общество «Академия Просвещение»

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)**

Формирование и развитие управленческой команды современной школы

**Разработчик(и) программы:
Ермолаенко О.Н., Акционерное общество «Академия Просвещение»
Гришанкова, АО «Академия «Просвещение»**

Москва, 2024

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы - совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области формирования и развития эффективной команды для решения актуальных задач управления современной школой.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Руководитель образовательного учреждения

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Управление развитием общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственного-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	Подходы и принципы формирования эффективной управленческой команды школы	Применять командный подход для решения актуальных задач управления современной школой
Управление развитием общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственного-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	Основы командного менеджмента и признаки эффективной команды	Распределять обязанности участников управленческой команды в управлении школой в пределах их компетенций

Заместитель руководителя образовательного учреждения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением	Подходы и принципы формирования эффективной управленческой команды школы	Применять командный подход для решения актуальных задач управления современной школой
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением	Основы командного менеджмента и признаки эффективной команды	Распределять обязанности участников управленческой команды в управлении школой в пределах их компетенций

1.3. Категория слушателей:

Руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций

1.4. Форма обучения - Заочная

1.5. Срок освоения программы: 16 ч.

Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ	Формы контроля
-------	---------------------------------------	-------------	-------------------------------------	----------------

Лекция, час	Самостоятельная работа, час				
1.1.	Подходы и принципы формирования управленческой команды	3	1	2	практическая работа
1.2.	Миссия, видение и система ценностей общеобразовательной организации	3	1	2	практическая работа
1.3.	Организационная структура управления общеобразовательной организацией	3	1	2	практическая работа
1.4.	SWOT анализ работы общеобразовательной организации	3	1	2	
1.5.	Rapid Foresight для стратегического планирования работы общеобразовательной организации	3	1	2	
1.6.	Итоговая аттестация	1	0	1	тест
	Итого	16	5	11	

2.2. Рабочая программа

1.1. Подходы и принципы формирования управленческой команды (лекция - 1 ч. самостоятельная работа - 2 ч.)

Лекция: Качества эффективного лидера, современные аспекты. Командный менеджмент как одна из форм коллективного управления, основанной на процессе делегирования полномочий. Трансформация подходов в управлении: ослабление вертикали власти, переход к горизонтальной модели управления. Критерии командного стиля управления. Признаки эффективной команды. Целеполагание и фокус на результат. Общий успех и ответственность каждого. Командное взаимодействие для решения актуальных задач развития школы. Эффективная коммуникация. Основные направления работы с кадрами. Ключевые проблемы кадровой политики в образовательной организации. Роль и место управленческой команды в деятельности общеобразовательной организации, успешные практики.

Самостоятельная работа: В ходе самостоятельной работы выполняется практическая работа. Знакомство с современной парадигмой лидерства, как продвижением команды лидеров, правилами успешного лидера. Анализ коммуникативных навыков руководителя общеобразовательной организации. Выполнение кейс – задания. Проведение анализа кадрового потенциала образовательной организации. Составление примерного списка мероприятий, направленных на формирование единого и сплочённого коллектива реорганизованной образовательной организации, определение внутрикорпоративных учебных мероприятий (педсоветов, семинаров, тренингов и т.п.)

1.2. Миссия, видение и система ценностей общеобразовательной организации (лекция - 1 ч. самостоятельная работа - 2 ч.)

Лекция: Понятия миссии и цели организации, их характеристики. Роль миссии в стратегическом управлении. Цели формулирования миссии. Цели организации и их классификация. Свойства целей и требования, предъявляемые при разработке целей организации. Основные понятия, влияющие на организационную культуру и уклад образовательной организации. Теория стратегического управления школой: ключевые вопросы и подходы к их решению.

Самостоятельная работа: В ходе самостоятельной работы выполняется практическая работа. Формулирование миссии, видения и ценностей для только что реорганизованной образовательной организации. Рассмотрение механизмов становления управленческой команды, роли управленческой команды в развитии общеобразовательной организации, управлении образовательной деятельностью в пределах компетенций.

1.3. Организационная структура управления общеобразовательной организацией (лекция - 1 ч. самостоятельная работа - 2 ч.)

Лекция·Типы организационных структур управления общеобразовательной организацией. Личностные качества и стиль управления современного руководителя школы. Кадровая политика школы. Теория, практика и методы управления школой, способствующие решению актуальных задач управления современной школой. Технологии командообразования в современной образовательной организации.

Самостоятельная работа·В ходе самостоятельной работы выполняется практическая работа. Построение графической схемы организационной структуры управления, которая сложилась на первом этапе реорганизации. Проведение анализа зависимости организационной структуры от сформулированной в школе миссии, видения и системы ценностей. Распределение обязанностей участников управленческой команды школы в управлении образовательной деятельностью в пределах компетенций для повышения эффективности деятельности.

1.4. SWOT анализ работы общеобразовательной организации (лекция - 1 ч. самостоятельная работа - 2 ч.)

Лекция·SWOT анализ работы общеобразовательной организации: сильные стороны, возможности, слабые стороны, угрозы. Особенности проведения SWOT-анализа общеобразовательной организации. Предмет анализа.

Самостоятельная работа·Рассмотрение методики SWOT-анализа, выявление сильных, слабых сторон, возможностей и рисков развития образовательной организации. Заполнение таблицы, формулирование сильных, слабых сторон, возможностей и угроз, а также указание не менее пяти факторов под каждое из названных групп факторов. Проведение анализа факторов внешней и внутренней среды, которые указаны в заполненной SWOT-таблице, прослеживание взаимосвязи и взаимовлияние факторов. Формулирование не менее пяти направлений развития нового образовательного комплекса, которые помогут обеспечить дальнейшее развитие комплекса и повлиять на формирование организационной культуры, уклада общеобразовательной организации. Проверка качества выполнения практического задания осуществляется в ходе самопроверки на основе чек-листа, итоги выполненного задания размещаются в информационном пространстве курса.

1.5. Rapid Foresight для стратегического планирования работы образовательной организации (лекция - 1 ч. самостоятельная работа - 2 ч.)

Лекция·Rapid Foresight - технология стратегического планирования развития образовательной организации в условиях неопределённости.

Самостоятельная работа·Изучение методики проведения сессии по стратегическому планированию развития образовательной организации (Rapid Foresight). Определение горизонта планирования, использования информации об основных тенденциях в сфере образования, производственной и непроизводственной сферах, а также выделение ключевых проектов под выбранный горизонт планирования. Проведение анализа доступных источников в интернете, выделение не менее пяти очевидных тенденций в развитии системы школьного образования, заполнение таблицы. Выбор горизонта планирования. Подготовка наброска будущей «дорожной карты» планирования, разметив снизу горизонт планирования по учебным годам, а слева оставив место под названия проектов. Проверка качества выполнения практического задания осуществляется в ходе самопроверки на основе чек-листа, итоги выполненного задания размещаются в информационном пространстве курса.

1.6. Итоговая аттестация (самостоятельная работа - 1 ч.)

Самостоятельная работа·Итоговая аттестация заключается в прохождении итогового теста.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Текущий контроль

Раздел программы: Тема 1.1 Подходы и принципы формирования управленческой команды

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа включает в себя задания, направленные на рассмотрение основных направлений работы с кадрами в условиях реорганизации образовательной организации.

Критерии оценивания:

Проверка правильности заполнения таблицы осуществляется в соответствии с листом самопроверки, размещенном в информационном пространстве курса. Выполнение задания оценивается по следующим критериям: - дана характеристика педагогического коллектива, составлен примерный список мероприятий, проведен анализ кадрового потенциала образовательной организации по тем критериям, которые обозначены в задании (таблице); - верно оформлены таблицы; - в заполненной информации отсутствуют орфографические ошибки. За каждый ответ (правильный ход мыслей, описаний и пр.) начисляется 1 балл. Работа считается выполненной успешно, если набрано 60% от максимального количества баллов.

Примеры заданий:

Для выполнения данной практической работы вам будет предложено познакомиться с описанием управленческой ситуации (кейс «Реорганизация как способ повышения качества образования»), который вам предстоит взять за основу при принятии управленческих решений и использовании инструментов анализа ситуации и стратегического планирования развития образовательной организации.

Прочитайте предложенную управленческую ситуацию (кейс) (предлагается файл для ознакомления и скачивания).

Выполните задания:

1. Используя кейс, дайте качественную характеристику педагогическому коллективу каждого из структурных подразделений комплекса (описанных в кейсе). Заполните таблицу:

Название подразделения	Сильные и слабые стороны коллектива
Школа 1 («старая»)	<p>Пример:</p> <p><i>Плюсы: сформированный за долгие годы совместной работы коллектив, опытные и высококвалифицированные учителя, налаженная система методической работы, умение работать с профилями в старших классах и т.д.</i></p> <p><i>Минусы: мало молодых педагогов, низкий уровень владения средствами ИТ, противодействие инновациям, категорически против реорганизации и т.д.</i></p>
Школа 2 («новая»)	

Детский сад 1	
Детский сад 2	
Детский сад 3	
Центр детского творчества	

2. Составьте примерный список мероприятий, направленных на формирование единого и сплочённого коллектива только что реорганизованной образовательной организации (см. кейс «Реорганизация как способ повышения качества образования»).

Пример: общие педсоветы, выезды на экскурсии, праздники и т.д.

1. _____
2. _____
- ...

3. Составьте список внутрикорпоративных учебных мероприятий (педсоветов, семинаров, тренингов и т.п.), которые можно было бы провести в реорганизованном образовательном комплексе (см. кейс «Реорганизация как способ повышения качества образования»):

Тема мероприятия	Вид мероприятия	Сотрудники какого подразделения проводят
<i>Пример: «Что такое инклюзивное образование?»</i>	<i>Пример: Учебный семинар</i>	<i>Пример: Дошкольное отделение №3</i>

4. Проведите анализ кадрового потенциала образовательной организации, в которой вы работаете. Напишите не менее 10 предложений, включив ответы на следующие вопросы:

- возрастной состав педагогического коллектива
- показатели уровня квалификации
- отношение к инновациям и новым задачам, стоящим перед системой школьного образования

- отношение к повышению квалификации и самообразованию
- отношение к выполнению обязанностей членов управленческой команды в пределах их компетенций
- положительные и отрицательные стороны сложившегося педагогического коллектива.

После выполнения заданий воспользуйтесь чек-листом для самопроверки. Итоги выполненного задания размещаются в информационном пространстве курса в соответствующей теме.

Раздел программы: Тема 1.2. Миссия, видение и система ценностей общеобразовательной организации

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа включает в себя задания, направленные на формулирование миссии, видения и ценностей для только что реорганизованной образовательной организации.

Критерии оценивания:

Проверка правильности выполнения задания осуществляется в соответствии с листом самопроверки, размещенном в информационном пространстве курса. За каждое задание руководитель получает 10 баллов. Максимальное количество баллов – 30. Работа считается выполненной, при наборе 25 баллов и более.

Выполнение задания оценивается по следующим критериям:

- сформулирована миссия, видение и ценности ОО, в соответствие с шаблоном;
- верно распределено то, что можно отнести к понятию «организационная культура» и «уклад школы»;
- составлен примерный список традиционных мероприятий;
- в итоговой информации с результатами практической работы отсутствуют орфографические ошибки.

Примеры заданий:

1. Для выполнения практической работы используйте описание управленческой ситуации кейса «Реорганизация как способ повышения качества образования» (предлагается файл для скачивания). Определите, что можно отнести к понятиям «организационная культура», «уклад школы», «командный подход», «командное взаимодействие». Используя кейс, опишите уклад школы, которая возглавила процесс реорганизации («старой» школы).
2. Составьте примерный список традиционных мероприятий, которые могут проводиться в школе, возглавившей реорганизацию. Подумайте, как подобные традиционные мероприятия влияют на сохранение сложившегося в школе уклада?
3. Сформулируйте миссию, видение и ценности для только что реорганизованной образовательной организации в соответствии с предложенной формой.

Элементы миссии	Определение	Свойства
Цель и задачи ОО	<i>Основная цель и задачи, которую ставит перед собой ОО</i>	<i>Конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная по времени</i>
Ценности	<i>Принципы и убеждения, которые лежат в основе деятельности ОО</i>	<i>Этичность, справедливость, уважение</i>
Видение	<i>Идеальное будущее, которое ОО стремится достичь</i>	<i>Вдохновляющее, мотивирующее, реалистичное, долгосрочное</i>
Стратегия	<i>План действий, который ОО разрабатывает для достижения своей миссии</i>	<i>Гибкая, адаптивная, эффективная, инновационная</i>

После выполнения заданий воспользуйтесь чек-листом для самопроверки. Итоги выполненного задания размещаются в информационном пространстве курса в соответствующей теме.

Раздел программы: Тема 1.3. Организационная структура управления общеобразовательной организацией

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа включает в себя задания, направленные на разработку организационной структуры образовательной организации, используя которую можно перейти к управлению школой на основе данных.

Критерии оценивания:

Проверка правильности выполнения задания осуществляется в соответствии с листом самопроверки, размещенном в информационном пространстве курса. За каждое задание руководитель получает 10 баллов. Максимальное количество баллов – 20. Работа считается выполненной, при наборе 15 баллов и более.

Выполнение задания оценивается по следующим критериям:

- Построена графическая схема организационной структуры управления в соответствие с кейсом;
- верно заполнена предложенная таблица;
- в итоговой информации с результатами практической работы отсутствуют орфографические ошибки.

Примеры заданий:

1. Постройте графическую схему организационной структуры управления, которая сложилась на первом этапе реорганизации (см. кейс «Реорганизация как способ повышения качества образования»).

Отметьте в схеме:

- Кто руководит реорганизованной образовательной организацией?
- Укажите органы общественно-государственного самоуправления, которые занимают или могут занять в данной структуре управления?
- Перечислите направления работы реорганизованной организации представленные на схеме. Какие направления отсутствуют Приведите аргументы.
- Отметьте на схеме организационной структуры заместителей директора школы, а также «менеджеров среднего звена».

Подумайте насколько эффективно с вашей точки зрения будет действовать эта схема управления? Можно ли её усовершенствовать, делегировав ответственность «менеджерам среднего звена»? Сформулируйте 2-3 предложения.

Сравните созданную вами оргструктуру реорганизованной образовательной организации из предложенного кейса со структурой той школы, в которой вы работаете в настоящее время.

2. От правильного распределения обязанностей в управленческой команде зависит эффективность управления школой. На основании информации, представленной в кейсе, заполните таблицу о количественных показателях, которые предоставляет тот или иной член управленческой команды. Если вам будет недостаточно информации из описания кейса, вы можете ориентироваться на ситуацию в той образовательной организации и том регионе, в котором вы работаете:

Член управленческой команды	Какие количественные показатели может предоставить?
Заместитель по ресурсам	
Заместитель по учебной работе	
Заместитель по воспитательной работе	
Координатор по дополнительному образованию	
Координатор дошкольного отделения	

Руководитель психологической службы	<i>Например: данные по воспитанникам и обучающимся с ОВЗ и инвалидностью, обучающимся по АООП и т.д.</i>
----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ответьте на вопросы:

1. Как распределилась нагрузка по членам управленческой команды: кто отвечает за самое большое количество показателей, кто – за самое небольшое?
2. Есть ли в таблице член управляющей команды, который практически ни за какие количественные показатели работы образовательной организации не отвечает? Какое кадровое решение в отношении этого члена команды может принять директор? Можно ли «вложить» это направление работы образовательной организации в другие, более крупные и значимые? Если нет, то какое кадровое и управленческое решения по изменению структуры управления можно принять? Предложите свой вариант?
3. Какие количественные и качественные показатели, необходимые для принятия директором управленческих решений, собираются и обрабатываются в той образовательной организации, где вы работаете? Кто из заместителей директора отвечает за максимальное количество показателей?
4. В каком формате и по каким информационным каналам собираются ключевые показатели работы образовательной организации, имеющей сложную организационную структуру (состоящие из нескольких различных подразделений, как в рассматриваемом кейсе)?

После выполнения заданий воспользуйтесь чек-листом для самопроверки. Итоги выполненного задания размещаются в информационном пространстве курса в соответствующей теме.

Количество попыток: не ограничено

Итоговая аттестация

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Итоговая аттестация проводится в форме зачета. Зачет выставляется на основании выполненных заданий текущего контроля и итогового тестирования. Итоговый тест включает 15 заданий различного типа по всем темам программы.

Критерии оценивания:

Каждый правильный ответ на задание теста оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 20. Тест считается выполненным успешно, если набрано 60% от максимального количества баллов. Время выполнения теста не ограничено. Оценивание: Зачет/незачет.

Примеры заданий:

1. Какие характеристики присущи эффективно работающей управленческой команде?
 1. Организованность
 2. Единая система ценностей
 3. Взаимозависимость и сотрудничество
 4. Объединение опыта разных участников
 5. Общие цели
 6. Всё, перечисленное выше

2. Кого из членов управленческой команды образовательной организации можно отнести к «менеджерам среднего звена»?

1. Директора и заместителей
2. Заместителей директора
3. Координаторов и руководителей служб и подразделений
4. Заместителей директора и координаторов

3. Что такое экономическая эффективность сотрудника образовательной организации?

1. Величина, измеряемая среднемесячной заработной платой сотрудника
2. Соотношение полученных результатов деятельности человека и затраченных на него средств
3. Результат работы сотрудника, влияющий на рейтинг образовательной организации

4. К каким инструментам относится SWOT-анализ?

1. Инструментам анализа кадровой ситуации в школе
2. Инструментам стратегического планирования
3. Инструментам разработки программы развития школы

5. Чем отличается технология форсайта от традиционного прогнозирования?

1. просто оценивает вероятности и риски возникновения тех или иных условий
2. оценивает вероятности и риски возникновения тех или иных условий с увеличением вероятности желаемых событий, нивелируя отрицательные
3. не оценивает вероятности и риски возникновения тех или иных условий

6. Структура форсайта включает в себя:

1. обозначение проектов и событий, приводящих к цели
2. обозначение проектов и событий, приводящих к избранной цели
3. обозначение проектов и событий, не приводящих к цели

Количество попыток: 2

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» / [Электронный ресурс] // Президент России. Банк документов: [сайт]. — URL:

<http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698>

2. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» / [Электронный ресурс] // Президент России. Банк документов: [сайт]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 15 марта 2021 г. № 385) / [Электронный ресурс] // Министерство просвещения Российской Федерации. Банк документов: [сайт]. — URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/d0f502b35686f590201aacbd30b1067a/>
4. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16) / [Электронный ресурс] // Правительство России: [сайт]. — URL: <http://government.ru/info/35566>
5. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.05.2023 № 372 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования» (Зарегистрирован 12.07.2023 № 74229) / [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202307130044>
6. Приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202307140040>
7. Приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202307130017>
8. Приказ Минпросвещения России от 02.09.2020 № 458 «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202009110040>
9. Приказ Минпросвещения России от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202104200066>
10. Приказ Минобрнауки России от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией» [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148628/41fc128d75019efadebe071ffe5ab88a245bd2

Литература

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. Издательство: М: Альпина Пабlishер, 2020. 199 с.
2. Бендас Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для вузов / Т. В. Бендас. 2-е изд., испр. и доп. / М: Издательство Юрайт, 2020, 502 с. (Высшее образование). URL: <https://urait.ru/bcode/453402>
3. Графова А.В., Фёклин С.И., Шишенина И.В. Кейсы образовательных организаций города Москвы: правовой комментарий жизненных ситуаций. – М.: Книгодел, 2019. – 148 с.

4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2021. 320 с.
5. Катценбах Джон, Смит Дуглас К. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. Издательство: М: Альпина Пабlishер, 2021. 371 с.
6. Кибанов А.Я., Ивановская А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-методическое пособие, М.: Проспект, 2020. 64 с.
7. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П. Управление школой в условиях перемен. /Под ред. Лазарева В.С. М.: Изд-во Русское слово, 2022. 264 с.
8. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой. Пособие для руководителей образовательных учреждений. М.: Изд-во Легион, 2016. 282 с.
9. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум. 2-е изд., испр. и доп. М: Издательство Юрайт, 2021. 280 с.
10. Стратегия и тактика развития образовательного учреждения в основополагающих документах школы / Е. А. Ямбург // Управление современной школой. Завуч. – 2023. – № 2. – С. 4–55 ; № 3. – С. 21–74 ; № 4. – С. 3–74 ; № 5. – С. 3–47 ; № 6. – С. 3–43.

Электронные обучающие материалы

Интернет-ресурсы

1. Портрет выпускника школы ФГОС. Статья (сравнительная таблица) в электронном издании., сайт «Образование. Эксперт». - <https://www.obrex.ru/biblioteka/rekomendatsii/717-portret-vypusknika-shkoly-fgos-obshchee-obrazovanie-1-11-klass>
2. Рыжикова Н.А. Метод рапид форсайт сессии в формировании картины будущего системы образования. Презентация - https://iro23.ru/sites/default/files/metod_rapid_forsayt_sessii_v_formirovanii_kartiny_budushchego_sistemy
3. Селюкова Е.А. Педагогический коллектив и его развитие в процессе глобализации и конвергенции образования. Статья в электронном издании Cyberleninka - <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskiy-kollektiv-i-ego-razvitie-v-protseesse-globalizatsii-i-konvergensii-obrazovaniya>
4. Муругова Е.Г. Учебно-методические материалы «Команда и группа», «Рольевые позиции в команде», «Этапы развития команды», «Стратегии и формы власти» (УМК).
5. Онлайн-платформа для руководителей и специалистов системы образования / (раздел «Развитие организации» <https://direktoria.org>

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Занятия проводятся на платформе дистанционного обучения АО «Академия «Просвещение» Олимпиад <https://olimpium.ru/>.

Компьютерное и мультимедийное оборудование; видео- и аудиовизуальные средства обучения. Наличие доступа слушателей к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Для обеспечения обучения слушателям необходимы:

- **техническое обеспечение:** ПК или планшет, скорость доступа в Интернет с пользовательского устройства не менее 10 мб/сек;
- **программное обеспечение:** операционная система Microsoft Windows 7 (ПК), пакет программ Microsoft Office 2010/2016/2019, последняя версия браузера Google Chrome или Mozilla Firefox.