

*

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 государственно-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 государственно-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 неопределенности.

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.

Прочтите 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, наложенная система методической работы, умение работать с профилями в старших классах и т.д.</i></p> <p><i>Минусы: мало молодых педагогов, низкий уровень владения средства 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 соответствие с предложенной формой.

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

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 № 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 Паблишер, 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 Паблишер, 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_formirovaniu_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-protsesse-globalizatsii-i-konvergentsii-obrazovaniya>
4. Муругова Е.Г. Учебно-методические материалы «Команда и группа», «Ролевые позиции в команде», «Этапы развития команды», «Стратегии и формы власти» (УМК).
5. Онлайн-платформа для руководителей и специалистов системы образования / (раздел «Развитие организаций» <https://direktoria.org>

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Занятия проводятся на платформе дистанционного обучения АО «Академия «Просвещение» Олимпиум <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.