

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Кировское областное государственное образовательное автономное
учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Кировской области»
(КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»)

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ИРО Кировской области

Н.В. Соколова

№2 от 22.02.2024

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
(повышения квалификации)**

**«Формирование управленческой команды образовательной
организации в условиях реализации обновленных ФГОС»**

(для руководителей, заместителей руководителей
общеобразовательных организаций)
(в количестве 24 часов)

**Киров
2024**

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Актуальность разработки дополнительной профессиональной программы «Формирование управленческой команды общеобразовательной организации в условиях реализации обновленных ФГОС»

Актуальность дополнительной профессиональной программы «Формирование управленческой команды общеобразовательной организации в условиях реализации обновленных ФГОС» обусловлена переходом общеобразовательных организаций на обновленные ФГОС и необходимостью обращения к ресурсам командообразования в сфере инновационного управления образовательной организацией (ОО), формирования новых профессиональных компетенций у руководителей и заместителей руководителей ОО.

Несмотря на быстро возрастающее признание командной работы во всех сферах деятельности, потенциальные возможности управленческих команд в образовательном пространстве ОО практически не используются. Правомерно предположить, что изменение механизма управления образовательной организацией от линейно-функционального подхода к командно-коллегиальному управлению обеспечит эффективное управление качеством образования. Поэтому возникла необходимость в разработке дополнительной профессиональной программы «Формирование управленческой команды образовательной организации в условиях реализации обновленных ФГОС».

1.2. Цель реализации программы - совершенствование профессиональных компетенций и практических методов управленческой деятельности руководителей и заместителей руководителей по вопросам формирования управленческой команды ОО в условиях реализации обновленных ФГОС.

1.3. Планируемые результаты обучения: Для руководителя ОО

Трудовая функция	Трудовые действия	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных	Приоритетные направления развития государственной политики в сфере образования. Нормативно-правовые акты, регламентирующие образовательную	Ориентироваться в правовом поле и применять правовые нормы в сфере образовательной деятельности при решении конкретных задач. Взаимодействовать с педагогическим

	органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	деятельность в общеобразовательной организации. Особенности командно-коллегиального стиля управления. Технологию формирования управленческой команды. Ключевые компетенции современного руководителя ОО. Основные факторы эффективности управленческой команды в ОО.	коллективом в рамках командообразующих мероприятий. Формировать управленческую команду по принципам и этапам командообразования. Определять стартовый уровень управленческой команды.
--	---	--	---

Для заместителя руководителя ОО

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением	Приоритетные направления развития государственной политики в сфере образования. Нормативно-правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность в общеобразовательной организации. Особенности командно-коллегиального стиля управления. Технологию формирования управленческой команды. Основные факторы эффективности управленческой команды в ОО.	Ориентироваться в правовом поле и применять правовые нормы в сфере образовательной деятельности при решении конкретных задач. Взаимодействовать с педагогическим коллективом в рамках командообразующих мероприятий. Формировать управленческую команду по принципам и этапам командообразования. Определять стартовый уровень управленческой команды.

1.4. Категория слушателей:

Руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования

1.5. Форма обучения – очная

1.6. Срок освоения программы: 24 часа

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекция	Интерактивное (практическое) занятие		
	Входное тестирование	1	0	1	0	Тест
	Входное тестирование	1	0	1	0	Тест
1.	Стратегические приоритеты реализации государственной политики в сфере образования	2	2	0	0	
1.1.	Обновленные ФГОС-инструмент реализации государственной политики в образовании	2	2	0	0	
2.	Командно-коллегиальный подход в управлении ОО	12	6	6	0	
2.1.	Командно-коллегиальное управление – особый вид демократического управления ОО	4	2	2	0	
2.2.	Командообразование в ОО	4	2	2	0	
2.3.	Профессиональная компетентность руководителя ОО – основа успешной работы команды	4	2	2	0	Практическая работа 1.1.
3.	Управленческая команда – условие эффективного управления ОО	8	4	4	0	
3.1.	Технология формирования управленческой команды в ОО	4	2	2	0	Практическая работа 1.2.
3.2.	Ключевые факторы эффективности управленческой команды в ОО	4	2	2	0	
4.	Итоговая аттестация	1	0	1	0	Тест
4.1	Итоговая аттестация	1	0	1	0	Тест

	Всего часов	24	12	12	0	
--	--------------------	-----------	-----------	-----------	----------	--

2.2. Рабочая программа

1. Стратегические приоритеты реализации государственной политики в сфере образования (лекции: 2 часа)

Тема 1.1. Обновленные ФГОС - инструмент реализации государственной политики в образовании (лекция: 2 часа)

Изменения в сфере образования на современном этапе развития общества. Цели, задачи, основные принципы государственной политики и правового регулирования в области образования. Приоритетные направления развития региональной политики в сфере образования. Региональная система оценки качества образования. Особенности управления общеобразовательной организацией в условиях реализации обновленных ФГОС НОО, ООО, СОО.

2. Командно-коллегиальный подход в управлении ОО (лекции: 6 часов, практическое занятие: 6 часов)

Тема 2.1. Командно-коллегиальное управление – особый вид демократического управления ОО (лекции: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Понятие «команда». Отличие команды от группы. Основные признаки и принципы работы команды. Командно-коллегиальное управление в педагогике и теории менеджмента. Модель командно-коллегиального управления ОО. Принятие решений в условиях командно-коллегиального управления.

Практическое занятие: рассмотрение Положения об Управляющем Совете ОО. Цель, состав, полномочия, организационная структура. Порядок формирования Управляющего Совета в ОО. Полномочия Управляющего Совета.

Тема 2.2. Командообразование в ОО (лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Командообразование как процесс формирования особого способа взаимодействия педагогических и руководящих работников. Понятие, цель, задачи, виды тимбилдинга (командообразования). Этапы командообразования. Формы командообразующих мероприятий.

Тренинги командообразования.

Практическое занятие: Тренинг на командообразование. Этапы тренинга: введение в тренинг, упражнения на формирование команды, упражнения на командное взаимодействие, рефлексия.

Тема 2.3. Профессиональная компетентность руководителя ОО – основа успешной работы команды (лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Топ-6 компетенций современного руководителя: профессионализм, лидерство, стратегическое мышление, технологические и ИКТ-компетенции, организаторские способности, работа в команде, личная эффективность. Модель компетентностей руководителя ОО. Стиль управления руководителем.

Практическая работа 1.1. Решение кейсов на выявление компетенций педагогических работников, связанных с такими показателями, как умение работать в команде, личная эффективность.

3. Управленческая команда – условие эффективного управления ОО

(лекция: 4 часа, практическое занятие: 4 часа)

Тема 3.1. Технология формирования управленческой команды в ОО (лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Понятие «управленческая команда». Цели совместной деятельности в управленческой команде. Планирование деятельности команды. Основные подходы и этапы формирования управленческой команды. Типы управленческих команд. Положения об управленческой команде в ОО.

Практическая работа 1.2. Практика формирования управленческой команды ОО по этапам, раскрытие значения инструментов для сплочения управленческих и педагогических работников в команду.

Тема 3.2. Ключевые факторы эффективности управленческой команды в ОО (лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Внутренние факторы эффективности управленческой команды: благоприятный психологический климат в команде, принятие всеми членами команды цели деятельности. Личностные качества членов управленческой команды. Взаимоотношения в команде, построенные на доверии и уважении. Численность команды. Мотивация. Моральные и материальные стимулы. Внешние факторы: сетевое взаимодействие с партнерами. Соответствие лидера/руководителя команде. Способность достижения целей, внедрение инноваций, повышение качества образовательных результатов.

Практическое занятие. Определение эффективности работы управленческой команды по критериям и предложенным ситуациям (См. в Разделе 3).

РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Входное тестирование

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Входная диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания: Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

Интерпретация результатов: количество правильных ответов более 80% от общего количества вопросов (12 ответов) – достаточные знания для начала обучения по предлагаемой программе.

Примеры заданий:

1. Выберите правильный ответ.

Небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечный результат, имеют взаимопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности, называется:

- А. группой
- Б. коллективом
- В. командой

2. Выберите определение к понятию «Команда»:

А. Команда – группа единомышленников, решающих общую задачу обладающих взаимодополняющими навыками и качествами. Для достижения стоящей перед ними цели члены команды вместе формулируют задачи и стратегию работы, за которую они несут взаимную ответственность.

Б. Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

В. Команда – это группа людей, которые выполняют определенную работу за денежное вознаграждение.

3. Выберите правильный ответ.

Процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей:

- А. делегирование
- Б. мотивация
- В. планирование

Количество попыток: 1.

Текущий контроль (Практические работы)

2. Командно-коллегиальный подход в управлении ОО

Тема 2.3. Профессиональная компетентность руководителя ОО – основа успешной работы команды

Форма: Практическая работа 1.1.

Описание, требования к выполнению: Слушатели в группах решают различные кейсы на выявление компетенций, необходимых для работы в команде.

Пример кейса «Формирование проектной команды»

Руководителем ОО подбирается команда для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься развитием дополнительного образования в ОО. Предлагаются следующие инструменты подбора членов команды, как внешних сотрудников, так и членов педагогического коллектива:

1. Тесты на профессиональную пригодность. В этом случае проводится оценка психофизиологических качеств сотрудника, умений решать поставленные задачи. Применяемые тесты схожи с работой, которую кандидату необходимо будет осуществлять в команде проекта.
2. Общие тесты способностей. Оцениваются общий уровень развития и отдельные особенности мышления кандидата в команду проекта, уровень внимания, памяти и других психологических функций.
3. Биографические тесты и изучение биографии. Основу анализа составляют такие показатели, как семейное положение, уровень образования, физическое развитие, главные ценности и интересы, особенности интеллекта, степень общительности.
4. Личностные тесты. Они представляют собой психодиагностические тесты по оценке уровня развития определенных личностных качеств кандидата в команду или принадлежности его к тому или иному типу. Производится оценка предрасположенности будущего сотрудника к определенному стилю поведения и возможных перспектив.
5. Интервью. Это беседа, нацеленная на сбор данных об опыте, уровне знаний, а также на оценку профессионально значимых качеств кандидата. Интервью может дать развернутую информацию о претенденте на место в команде.
6. Рекомендации. Они представляют собой информацию, полученную от непосредственного руководителя претендента.

Вопросы к кейсу:

Какие инструменты подбора участников проекта не позволят оценить такое качество претендента как умение работать в команде?

Ответ: Инструменты подбора участников проекта, которые могут не позволить оценить умение претендента работать в команде, включают в себя тесты на профессиональную пригодность, общие тесты способностей, биографические тесты и изучение биографии и личностные тесты. Хотя эти

инструменты могут предоставить ценную информацию о кандидате, они склонны фокусироваться на индивидуальных качествах и способностях кандидата, а не на его способности работать в команде.

Критерии оценивания: Решение кейсов оценивается в баллах (возможна самооценка и взаимооценивание в группах).

Таблица 1

Баллы	Степень удовлетворения критериям
3 балла «отлично»	Ответ дан правильный, исчерпывающий. Объяснение хода решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями и ссылками на нормативно-правовые документы (по необходимости).
2 балла «хорошо»	Ответ дан правильный, но недостаточно чёткий. Объяснение хода решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании.
1 балл «удовлетворительно»	Ответ дан частично правильный, имеются ошибки. Объяснение хода решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием, допущены неточности, недостаточно правильные формулировки; нарушена последовательность в изложении мыслей.
0 «неудовлетворительно»	Ответ дан неправильный, допущены существенные ошибки. Объяснение хода решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования.

3. Управленческая команда – условие эффективного управления ОО

Тема 3.1. Технология формирования управленческой команды в ОО

Форма: Практическая работа 1.2.

Описание, требования к выполнению:

Задание №1.

Слушатели курсов анализируют формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды, и определяют, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив таблицу.

Основные принципы формирования управленческих команд.

1. Принцип «дополнения».
2. Принцип «согласия целей».
3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
4. Принцип делового сотрудничества.
5. Принцип обмена информацией.

Характеристика принципов формирования управленческих команд

Сущность принципа	Название принципа
1. Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей	
2. Работа в команде предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность поступиться собственными позициями	
3. Команда подбирается с учетом сильных и слабых сторон лидера, опыта его работы. Лидер при формировании команды должен выбирать людей, которые способны компенсировать его слабые стороны, недостаток идей и опыта.	
4. Чтобы совместно решать проблемы, необходимо каждому члену команды обеспечить свободный доступ к информации. Никакая важная для совместной работы в команде информация не должна утаиваться.	
5. В команде все должны правильно представлять цель и принимать ее. Общая цель должна органично сочетаться с целями каждого участника команды.	

Задание №2.

Слушателям необходимо раскрыть значение инструментов для сплочения сотрудников в команду:

- появление традиций и ритуалов;
- корпоративная культура;
- корпоративные мероприятия.

Задание №3.

Слушатели распределяют этапы модели командообразования, которая разработана Е. Павловой, Ю. Жуковым и А. Журавлевым (Ссылка: <https://dasreda.ru/media/for-managers/komandooobrazovanie/>), в логической последовательности.

№	Этапы командообразования
1.	А. Институализация (Определена роль всех участников команды, их способности и методы разрешения конфликтов в случае несовпадения характеров или интересов. Создаются должностные инструкции, определяются лица, которые координируют командную работу и отношения коллектива с другими подразделениями и структурами организации).
2.	В. Распределение ролей и должностей
3.	С. Знакомство и/или укрепление отношений
4.	Д. Этап рефлексии

5.	Е. Разработка плана действий на основе результатов анализа
6.	Ф. Согласование взглядов в команде
7.	Г. Практический этап
8.	Н. Создание команды

Критерии оценивания: Задание считается выполненным, если даны следующие ответы.

Задание №1.

1-3, 2-4, 3-1, 4-5, 5-2.

Задание №2.

- **появление традиций и ритуалов** (утреннее собрание, пятиминутка на гимнастику, чествование именинников, праздничный торт в конце месяца и т.д.);
- **корпоративная культура** (издание газет, журналов, информационных бюллетеней, ведение закрытых групп в социальных сетях и т.д.);
- **корпоративные мероприятия** (праздники, экскурсии, квесты, спортивные соревнования и т.д.).

Задание №3.

1-Н, 2-С, 3-А, 4-Ф, 5-В, 6-Г, 7-Д, 8-Е.

Тема 3.2. Ключевые факторы эффективности управленческой команды в ОО

Практическое занятие: Слушатели оценивают стартовый уровень управленческой команды, выявляют сильные и слабые стороны команды. Оценка позволяет выявить общие проблемы, которые необходимо исправить для создания эффективной команды или ее усовершенствования.

Инструкция к тесту:

По каждому высказыванию слушателям нужно выбрать балл наиболее подходящего ответа. При ответе на вопросы важно описывать реальную ситуацию, а не желаемую или правильную. Необходимо помнить, заложив ложную стартовую оценку, невозможно изменить эффективность работы команды, время будет потрачено впустую. Не является проблемой тот факт, если некоторые утверждения не полностью соответствуют существующей обстановке в коллективе, они просто дают нужное направление для работы. По окончании теста получившиеся баллы суммируются.

Таблица 4

Тест на выявление стартового уровня управленческой команды

15 утверждений		Никогда	Редко	Иногда	Обычно	Часто
1	Коллектив хорошо осведомлен об этапах развития команд, можно ожидать, что сможет их пройти.	1	2	3	4	5

2	Члены команды обеспечены постоянной обратной связью относительно их работы.	1	2	3	4	5
3	Члены команды хотят работать для общего блага образовательной организации.	1	2	3	4	5
4	Возникает много жалоб, моральный дух в команде низок.	5	4	3	2	1
5	Члены команды не понимают принятых решений или не согласны с ними.	5	4	3	2	1
6	У сотрудников ОО развивают желание быть членами команды и построить дружеские отношения в ней.	1	2	3	4	5
7	Члены команды обеспечены возможностями для развития.	1	2	3	4	5
8	Совещания часто бывают неэффективными.	5	4	3	2	1
9	Всем членам команды выдаются обязательства по командной работе, лидеры помогают понять роль и значимость этих задач в достижении результата.	1	2	3	4	5
10	Членам команды часто дают возможность работать над интересными для них задачами, применять свои знания и способности.	1	2	3	4	5
11	Команда четко понимает свою цель и имеет все ресурсы, необходимые для достижения успеха.	1	2	3	4	5
12	Конфликты и вражда между сотрудниками является распространенной проблемой, которая, кажется, не становится лучше.	5	4	3	2	1
13	Члены команды чувствуют, что хорошая работа не вознаграждается и не уверены в том, что полностью оправдывают ожидания руководителя ОО.	5	4	3	2	1

14	Взаимодействие членов команды сбалансировано, они понимают чем могут друг другу помочь.	1	2	3	4	5
15	Рабочие отношения между управленцами и сотрудниками оставляют желать лучшего, и ощущается отсутствие координации.	5	4	3	2	1

Таблица 5

Интерпретация теста

15 — 30	Ситуация вызывает беспокойство. Хорошая новость заключается в том, что существует прекрасная возможность улучшить эффективность команды.
31 — 45	Эффективность команды неоднозначна. Есть успешно развитые процессы, но и есть возможности для улучшения. Игнорирование существующей проблематики в коллективе может привести к снижению его эффективности.
46 — 75	Команда работает эффективно. Но нет предела совершенству и если не все оценки теста максимальны, значит есть зоны для улучшения. Необходимо изучить описание нижеприведенных ключевых функций совместной работы и определить, какие инструменты помогут построить более сильную команду.

(Ссылка на источник: <https://hr-elearning.ru/ocenka-upravlencheskoy-yeffektivnosti-komandy/>)

Итоговая аттестация

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Итоговая аттестация проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания:

Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

Интерпретация результатов: 70% выполненных заданий (12 правильных ответов) – программа освоена слушателем на достаточном уровне.

Менее 70% - результат недостаточен, рекомендовано повторное прохождение тем, вызвавших затруднение.

Время выполнения заданий не ограничено, при прохождении тестов слушателю предоставляется одна попытка.

Примеры заданий:

1. Дайте определение понятию «командообразование»

А. Командообразование (team building) – это нестандартные методы воздействия и управления коллективным разумом, воспитание командного духа путем организации корпоративного отдыха, целью которого является сплочение коллектива.

Б. Командообразование – это группа специалистов, которая

участвует в целенаправленном процессе, позволяющем эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал. +

В. Командообразование, или тимбилдинг (англ. team building — построение команды) — термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды.

4. Основными методами командообразования являются:

А. диагностика+

Б. наставничество

В. тренинг+

Г. командные разработки

3. Этап командообразования, где устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников, происходит ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации, называется:

А. формирование общего видения

Б. знакомство +

В. Институционализация

Г. позиционирование

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.
2. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования"
3. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования"
4. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12.08.2022 № 732 "О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413".
5. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)".

Список литературы

1. Белова, Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография. – Красноярск: Красноярский государственный университет, 2018. -273 с.
2. Бершадский, М. Е. Российская эффективная школа: образовательная среда, организация и управление / М. Е. Бершадский, В. В. Гузеев, А. А. Нестеренко; под ред. В. В. Гузеева. - М.: НИИ школьных технологий, 2019. 208 с.
3. Богословский, В.И., Конасова, Н.Ю. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2019. – № 152 –С. 180-185.
4. Воробьева, С. В. Управление образовательными системами: учебник и практикум для вузов / С. В. Воробьева. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. 491 с.
5. Диагностика эффективности организационно-управленческой деятельности в образовании: учебное пособие / Т. Ю. Удалова; Министерство просвещения Российской Федерации, Омский государственный педагогический университет Омск: Изд-во ОмГПУ, 2021. 78 с.
6. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под ред. С. Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 478 с.
7. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева. – Москва: ИНФРА-М, 2020. 224 с.

Электронные ресурсы:

- 1.Кукса О.А., Евтенко Н.В., Алещенко Т.А. Педагогический тимбилдинг.- URL: <http://dou1-len.ucoz.ru/1/2019/ped.timbuilding.posobie.pdf> (дата обращения 03.02.2024).
- 2.Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие / Ю. Б.Надточий. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 25.01.2024). –
- 3.Сандал, Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филип Сандал, Алексис Филипс; пер. сангл. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-9614-3240-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221838> (дата обращения: 24.01.2024).
- 4.Современные технологии менеджмента: учебник / под ред. проф. В. И. Королева. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. — 640 с. - ISBN 978-5-9776-

- 0218-1. - Текст: электронный. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/920513> (дата обращения: 25.01.2024).
5. Солодова Е.П. и др. Командообразование как современный способ управления человеческими ресурсами -URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-sovremennyy-sposob-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>- (дата обращения: 25.01.2024).
6. Фоменков, А. И Современная теория управления школой, как часть общей теории управления организациями: зарубежный опыт г. Смоленск СГПУ [Электронный ресурс]//URL: <http://smolsoc.ru/index.php/2010-09-08-19-11-02> (дата обращения: 20.01.2024).
7. Шобонов Н.А., Особенности организации командной работы в общеобразовательной организации - Текст: электронный. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-komandnoy-raboty-v-obsheobrazovatelnoy-organizatsii>. (дата обращения: 29.01.2024).
8. Юрьева О.В., Кукушкина О.Ю., Михайлов Ф.Б. и др. Командообразование. – URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F_1185556606/Komandoobrazovanie..Yureva.Kukushkina.i.dr.pdf (дата обращения 25.01.2024).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий;
- мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска, мультимедиапроектор);
- доступ в Интернет

