

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА КОМПЕТЕНЦИЙ»**

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
АНО ДПО «ВШК»



 А.О. Жданова
« 19 » ноября 2018 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«Управление проектами в современной образовательной организации»
(тренинг)**

Авторы курса:

Сизова А.О., практический
психолог, коуч;
Толстова С.А., психолог;
Жданова А.О., консультант
по организационному развитию.

Москва, 2018

Раздел 1. «Общая характеристика программы»

Цель реализации программы

Целью реализации программы является совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления проектами в образовательной организации.

Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки Код компетенции
		Магистратура 44.04.01 «Педагогическое образование»
1.	готов взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия	ОПК-3
2.	готов изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа	ПК-13
3.	готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность	ПК-16

1.2. Планируемые результаты обучения

№	Компетенция	Направление подготовки/ Код компетенции
		«Педагогическое образование» Магистратура 44.04.01
1.	<u>Знать:</u> Специфику коммуникации в проектной деятельности. Стратегии и тактики работы с различными группами участников проектного процесса. Принципы эффективного взаимодействия в проектной команде. Принципы эффективной обратной связи. Метод разработки презентации результатов проекта для трансляции на внутреннюю и внешнюю аудиторию ОО. <u>Уметь:</u> Формулировать текст развивающей обратной связи для управления проектными процессами. Составлять коммуникационный план проекта. Разрабатывать презентацию результатов проекта для трансляции на внутреннюю и внешнюю аудиторию ОО.	ОПК-3
2.	<u>Знать:</u> Специфику, место и роль проектной деятельности в системе управления образовательной организацией. Метод исследования сильных и слабых сторон проекта SWOT-анализ. Способы управления ресурсами проекта. Способы поиска внешних ресурсов под задачи проекта ОО. Способы идентификации, анализа рисков проекта. Метод применения Диаграммы Ишикавы для классификации рисков проекта. <u>Уметь:</u> Исследовать сильные и слабые стороны проекта по методу SWOT-анализ. Подбирать внешние ресурсы под задачи проекта. Идентифицировать риски проекта. Использовать метод применения Диаграммы Ишикавы для классификации рисков проекта.	ПК-13
3.	<u>Знать:</u> Принципы и методы проектного планирования. Способы управления качеством проекта. Технология постановки целей по SMART-критериям. Метод декомпозиции задач. Методы и формы групповой работы.	ПК-16

	Групповые технологии принятия решений в управлении организацией. Способы планирования и контроля рисков проекта. Менеджерские компетенции, необходимые для осуществления проектной деятельности. <u>Уметь:</u> Применять технологию постановки целей по SMART-критериям. Использовать метод декомпозиции задач. Использовать групповые технологии принятия решений под задачу. Составлять план реагирования на риски проекта.	
--	--	--

1.3. Категория обучающихся: уровень образования - высшее, область профессиональной деятельности – общее и среднее профессиональное образование, управление процессами в образовательной организации.

1.4. Форма обучения: очная с применением ДОТ

1.5. Режим занятий, срок освоения программы: 6 часов в день 1 раз в неделю, 72 часа.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции	Практич. занятия, деловые игры, круглый стол	С/р		
1	Базовая часть	1	1				1
1.1.	Государственная политика в сфере образования.	1	1				1
2	Профильная часть	53	10	43	18		71
2.1.	Специфика ведения проектной деятельности в образовательной организации.	6,5	1	5,5	0		6,5
2.2.	Разработка и планирование проекта	16	2,5	13,5	6	Проект 1, Проект 2	22
2.3.	Управление рисками проекта	14	2	12	5	Проект 3, Проект 4	19
2.4.	Проектная команда	6,5	2	4,5	1,5	Проект 5	8
2.5.	Управление процессами в ходе реализации проекта	9,5	2	7,5	3,5	Проект 6, Проект 7	13
2.6.	Подведение итогов проекта	0,5	0,5	0	2	Проект 8	2,5
3.	Итоговая аттестация	Зачет на основе выполненных проектов					
	Итого	54	11	43	18		72

2.2. Учебная программа

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Раздел 1. Базовая часть		
Тема 1.1. Государственная политика в сфере образования	Лекция (1 час)	Основы законодательства Российской Федерации в области образования. Принципы государственной политики в области образования. Национальная безопасность и образовательная политика РФ: стратегии развития образования в России. ФЦПРО. Форсайт «Образование 2030».
Раздел 2 Профильная часть		
Тема 2.1 Специфика ведения проектной деятельности в образовательной организации.	Интерактивная лекция (1 час)	Основные понятия управления проектами. Специфика управленческих проектов в образовательной организации как формы реализации развития ОО в соответствии с общей концепцией стратегического развития. Задачи современного ОО, решаемые проектной деятельностью. Место и роль проектной деятельности в системе управления организацией. Оптимизация ресурсов организации через проектную деятельность. Использование навыков проектного управления для внедрения новых образовательных технологий и усовершенствования управленческих процессов ОО.
	Практическое занятие (2 час)	Общегрупповая работа. Определение уникальности результата проекта на примерах успешной проектной деятельности из мировой практики. Анализ влияния успешных проектов на организационные процессы и изменение имиджа компаний.
	Тренинг (3,5 часа)	Общегрупповая работа. Проблематизирующая игра «Башня» на понимание специфики проектной деятельности. Анализ результатов игры.
Тема 2.2 Разработка и планирование проекта	Интерактивная лекция (1 час)	«Модель реализации проекта». Основные этапы и жизненный цикл проекта. Принципы проектного планирования: целенаправленность, системность, комплексность, обеспеченность, приоритетность, экономическая безопасность. Основные параметры осуществления проекта. Основные и вспомогательные процессы при планировании проекта. Результаты, показатели, индикаторы, эффекты от реализации проекта. Паспорт (Устав) проекта. SMART цели. Метод декомпозиции задач.
	Тренинг (0,5 часа)	Работа в малых группах. Отработка технологии постановки целей по SMART-критериям.

	Тренинг (1 час)	Общегрупповая работа. Проблематизирующая игра «Переговоры с заказчиком» (этап первичного согласования) на кейсах. Анализ результатов игры с т.з. поля неопределенности.
	Лекция (1 час)	Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз реализации целей проекта (SWOT-анализ). Управление ресурсами проекта. Типы ресурсов. «Карта ресурсов» проекта. Управление стоимостью проекта. Управление закупками проекта: планирование, реализация, контроль закупок. Реестр закупок. Поиск внешних ресурсов: сетевое партнерство ОО; возможности города, региона.
	Тренинг (5 часов)	Работа в малых группах. Отработка технологии SWOT-анализа под заданный кейс, актуальный для конкретной ОО – «Проект «Организация летнего лагеря для начальной/средней школы» или «Проект «Организация летнего лагеря по подготовке учащихся ОО к олимпиадам». Общегрупповой анализ результатов с получением обратной связи от тренера. По итогу прохождения тренинга сформулированы задачи по поиску внешних ресурсов по критериям SMART (для выполнения Проекта 1).
	Тренинг (2 часа)	Работа в малых группах. Проблематизирующая игра «Английский завтрак» на определение порядка выполнения действий в условиях ограниченности ресурсов. Общегрупповой анализ результатов.
	Интерактивная лекция (0,5 часа)	Сетевое планирование. Управление сроками проекта. Инструменты планирования: диаграмма Ганта, метод критического пути, план-график работ, матрица ответственности. Управление качеством проекта. Стандарты деятельности. Показатели результативности и индикаторы эффективности.
	Практическое занятие (3 часа)	Работа в малых группах. Разработка сетевой модели проекта на кейсах. Анализ и обсуждение результатов работы участников.
	Практическое занятие (2 час)	Работа в малых группах. Отработка алгоритма поиска и устранения слепых зон плана проекта. Упражнение «Устранение «лепестков» безответственности» (Методичка, стр. 10) на кейсах. Анализ и выводы.
	Самостоятельная работа (6 часов)	Проект 1 Составление списка внешних ресурсов под задачи проекта «Организация летнего лагеря для начальной/средней школы» или «Организация летнего лагеря по подготовке учащихся ОО к

		олимпиадам (в т.ч. World Skills)), сформулированные на тренинге. Проект 2. Разработка плана проекта: определение цели по SMART-критериям, декомпозиция цели на задачи, определение ответственных и форм отчетности.
Тема 2.3 Управление рисками проекта	Интерактивная лекция (1 час)	Понятия «Риск» и «Неопределенность». Управление рисками: идентификация рисков, анализ риска (качественный и количественный), планирование реагирования на риски, контроль над рисками. Причинно-следственная диаграмма (Диаграмма Ишикавы) для рисков проекта. Алгоритм принятия решения по выявлению степени управляемости и величины риска. Методы реагирования на риски. Реестр рисков. «10 золотых правил управления рисками» в проектной деятельности. «Пилот» проекта: выявление и исправление ошибок на ранних сроках реализации проекта.
	Практическое занятие (7 часов)	Работа в малых группах (на кейсах). Составление карты риска проекта (по таблице в методичке): идентификация рисков, их источников и последствий; оценка рисков. Общегрупповая работа. Мозговой штурм. Разработка плана мероприятий, снижающих риски.
	Интерактивная лекция (1 час)	Коммуникационные цели и задачи в рамках проекта. Коммуникационные риски и возможности. Определение стратегии и тактики работы с различными группами участников процесса. Снижение рисков при внедрении изменений в существующие процессы в ходе/результате проекта. Коммуникационный план проекта.
	Практическое занятие (5 часов)	Работа в малых группах. Создание коммуникационного плана под предложенные проекты и различные группы участников процесса (Методичка, стр.31). Общегрупповая работа. Анализ полученных результатов.
	Самостоятельная работа (5 часов)	Проект 3. Построение причинно-следственной диаграммы (Диаграммы Ишикавы) с целью идентификации рисков проекта (на предложенном кейсе). Проект 4. Разработка плана реагирования на риски проекта (определенные в ходе выполнения Проекта 3).
Тема 2.4 Проектная команда	Интерактивная лекция (1 час)	Проектная команда. Роль и место проектной команды в организационной структуре ОО. Ценность работы в проектной команде для участников. Подходы к формированию проектной команды: проблемно-ориентированный, ролевой,

		межличностный и целеполагающий подходы. Стадии развития команды. Характеристики высокоэффективной группы. Компетенции и качества членов эффективной проектной команды.
	Практическое занятие (2,5 часа)	Общегрупповая работа. Анализ структуры каждой из 4-х стадий развития команды на кейсах из видеороликов: плюсы; ограничения; основной внутренний конфликт этапа; причины торможения перехода на следующий этап; стратегии и приемы перехода на следующий этап (таблица в методичке №8).
	Практическое занятие (1 час)	Индивидуальная работа, работа в парах. Работа с тестом «Командные роли» по Белбину (Методичка, стр. 37). Анализ полученных результатов: определение индивидуальных ведущих ролей в команде. Соотнесение результатов теста с индивидуальным и групповым видением (на основании совместно проведенных общегрупповых игр).
	Интерактивная лекция (1 час)	Межличностные и межгрупповые отношения. Принципы эффективного взаимодействия. Создание атмосферы в команде. Понятия признания и признательности. Организация работы в проектной команде. Методы и формы групповой работы, методы принятия групповых решений. Эффективное совещание.
	Тренинг (1 час)	Работа в малых группах. Моделирующая игра «Эффективное совещание». Анализ удержания структуры «Эффективного совещания». Работа в малых и больших группах. Тренировка методов принятия групповых решений на кейсах. Анализ применения методов принятия группового решения под задачу кейса.
	Самостоятельная работа (1,5 часа)	Проект 5. Проведение групповой активности «Планирование ближайших совместных выходных» для отработки методов принятия групповых решений (с детской группой (ученики)/группой коллег/членами семьи).
Тема 2.5 Управление процессами в ходе реализации проекта	Интерактивная лекция (0,5 часа)	Менеджерские компетенции участников проектной команды. Задачи и инструменты управленческого цикла. «Азбука» - технология управления проектными процессами. Способы самомотивации руководителя проектами.
	Интерактивная лекция (0,5 часа)	Структура эмоционального интеллекта. Понятие «Влиятельность». Концепция феномена мотивации. Модель 5-ти типов мотивации. Методики определения ведущего мотива. Управление мотивацией.

	Практическое занятие (2,5 часа)	Работа в парах: определение личного мотивационного профиля. Работа в малых группах: разработка речевых шаблонов и действий менеджера проекта под каждый мотив (на кейсах сложных ситуаций, возникающих в ходе проекта).
	Интерактивная лекция (0,5 часа)	Цели, виды и функции контроля. Определения и аспекты управленческого контроля: предварительного, промежуточного, итогового. Объективные критерии контроля исполнения. Инструменты внутреннего и внешнего контроля. Коммуникационный план как метод контроля. Использование ИКТ инструментов для оптимизации управления проектом.
	Практическое занятие (3 часа)	Работа в малых группах. Разработка способов промежуточного контроля исполнения – матрица «сложной задачи».
	Интерактивная лекция (0,5 часа)	Принципы эффективной развивающей обратной связи. Алгоритм эффективной развивающей обратной связи. Концепции и понятия позитивного подкрепления. Развивающая обратная связь на этапе промежуточного контроля, техника предоставления обратной связи для прекращения нежелательного поведения – BOFF.
	Тренинг (2 часа)	Работа в малых группах. Тренировка предоставления эффективной развивающей обратной связи.
	Самостоятельная работа (3,5 часа)	Проект 6. Разработка коммуникационного плана под задачи выбранного проекта. Проект 7. Разработка шаблона обратной связи для участников проекта из предложенных кейсов.
Тема 2.6 Подведение итогов проекта	Лекция (0,5 часа)	Итоги проекта: анализ результатов и хода реализации проекта. Учет ошибок и выводы для следующих проектов. Эффекты – социальные последствия реализованного проекта, значимые для удовлетворения потребностей в развитии ОО заинтересованных сторон (родители, дети, государство и пр.) Трансляция результатов проекта внутри проектной команды, организации. Трансляция результатов проекта на внешнюю аудиторию с целью повышения имиджа ОО. Метод презентации итогов проекта «Звезда».
	Самостоятельная работа (2 час)	Проект 8. Создание презентации результатов актуального образовательного проекта на кейсе (проекты на уровне ОО, МРСД, города, региона) по методу «Звезда».

3. Итоговая аттестация	Зачет. Итоговая аттестация представляет собой совокупность промежуточных аттестаций (проекты 1-8).
-------------------------------	---

Раздел 3. «*Форма аттестации и оценочные материалы*»

3.1. Промежуточная аттестация

Форма: проекты

Проект 1.

Составление списка внешних ресурсов под задачи проекта «Организация летнего лагеря для начальной/средней школы» или «Организация летнего лагеря по подготовке учащихся ОО к олимпиадам (в т.ч. World Skills)», сформулированные на тренинге (Раздел 2.2).

Требования к выполнению проекта:

1) Заполненная таблица №1 в формате:

Задача	Описание внешнего ресурса	Как решает задачу
--------	---------------------------	-------------------

2) Задачи использованы из сформированного списка – не менее 2-х

3) На каждую задачу подобраны внешние ресурсы – не менее 3-х

4) Ресурс частично или полностью решает поставленные задачи

Критерии оценки: При соответствии проекта всем требованиям, проект оценивается положительно.

Оценивание – зачет, незачет.

Проект 2.

Разработка плана проекта: определение цели по SMART-критериям, декомпозиция цели на задачи, определение ответственных и форм отчетности.

Требования к выполнению проекта:

1) Заполненная таблица №1 в формате:

Цель	Задачи	Ответственный	Форма отчетности
------	--------	---------------	------------------

2) формулировка целеполаганий соответствует критериям SMART:

-конкретно

- измеримо
- достижимо
- ориентировано на результат
- ориентировано во времени

Критерии оценки: При соответствии проекта всем требованиям, проект оценивается положительно.

Оценивание – зачет, незачет.

Проект 3.

Построение причинно-следственной диаграммы (Диаграммы Ишикавы) с целью идентификации рисков проекта (на предложенном кейсе).

Требования к выполнению проекта:

- 1) Заполненная таблица №2 в формате:

№	1.	2.	3.	4.	5.
	Название риска	Категория	Источник риска	Последствия	Описание
Пример	<i>Риск задержки сроков из-за длительных согласований функц. требований</i>	<i>Временные / Проектные</i>	<i>Длительные согласования функциональных требований</i>	<i>Срыв сроков проекта</i>	<i>Отставание по графику на этапе согласования функц. требований.</i>

- 2) Приведены не менее 5-ти рисков

Критерии оценки: При соответствии проекта всем требованиям –проект оценивается положительно.

Оценивание – зачет, незачет.

Проект 4.

Разработка плана реагирования на риски проекта (определенные в ходе выполнения Проекта 3).

Требования к выполнению проекта:

1) Заполненная таблица №3 в формате:

Название риска	Планирование реагирования на риски		
	Метод реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска

2) На каждый риск приведены конкретные мероприятия реагирования

3) Предлагаемые решения минимизируют последствия возникновения риска /предотвращают риск

Критерии оценки: При соответствии проекта всем требованиям –проект оценивается положительно.

Оценивание – зачет, незачет.

Проект 5.

Проведение групповой активности «Планирование ближайших совместных выходных» для отработки методов принятия групповых решений (с детской группой (ученики)/группой коллег/членами семьи) с последующим анализом.

Требования к выполнению проекта:

1) Проведение групповой активности на материалах из раздела 2.4

2) Заполненная таблица №4 в формате:

Приоритет	Высокий приоритет	Средний приоритет	Низкий приоритет
Критерии выбора решения (max 3) Предложенные идеи решений	<i>Критерий 1</i>	<i>Критерий 2</i>	<i>Критерий 3</i>
	↓ Соответствие идей предложенным критериям (+/-)		
<i>Идея 1</i>	+	-	+

- 3) Сформулированы критерии – не менее 1-го и не более 3-х
- 4) Предложены идеи – не менее 5-ти
- 5) Проведен анализ эффективности проведения групповой активности – кратко, в свободной форме

Критерии оценки: При соответствии проекта всем требованиям –проект оценивается положительно.

Оценивание – зачет, незачет.

Проект 6.

Разработка коммуникационного плана под задачи выбранного проекта.

Требования к выполнению проекта:

- 1) Определены ключевые участники проекта/целевые группы (получатели информации)
- 2) Заполненная таблица №5 в формате:

1.	2.	3.	4.	5.
Получатель информации	Цель коммуникации	Частота коммуникации	Способ коммуникации	Ответственный за коммуникацию
	<i>Согласование/ Получение консультации/ Информирование /Поручение задачи</i>			<i>Не заполняется при выполнении данного задания</i>

- 3) Количество пунктов в графах 2-4 соответствует количеству получателей информации

Критерии оценки: При соответствии проекта всем требованиям –проект оценивается положительно.

Оценивание – зачет, незачет.

Проект 7.

Разработка шаблона обратной связи для участников проекта для предложенных кейсов.

Требования к выполнению проекта:

- 1) Разработаны шаблоны - не менее 2-х
- 2) В шаблоне учтен ведущий мотив и мотивационный профиль получателя обратной связи
- 3) Шаблоны соответствуют алгоритму эффективной развивающей обратной связи
- 4) Формулировка обратной связи соответствует принципам предоставления эффективной развивающей обратной связи
- 5) Текст обратной связи соответствует задаче кейса

Критерии оценки: При логично выстроенных тексте и шаблоне; при соответствии шаблона требованиям – работа будет зачтена.

Оценивание – зачет, незачет.

Проект 8.

Разработка презентации результатов актуального образовательного проекта на кейсе (проекты на уровне ОО, МРСД, города, региона) по методу «Звезда».

Требования к выполнению проекта:

- 1) Презентация создана в соответствии с методом «Звезда»
 - 2) Наличие фактов, цифр предпосылок и результатов проекта
 - 3) Наличие описания социальных эффектов от реализации проекта
- Презентация может быть представлена в виде текста или презентации PowerPoint.

Критерии оценки: При соответствии проекта всем требованиям – проект оценивается положительно.

Оценивание – зачет, незачет.

3.2. Итоговая аттестация

Форма итоговой аттестации: Итоговая аттестация представляет собой совокупность промежуточных аттестаций (проекты 1-8).

Требования к итоговой аттестации: выполнение всех проектов промежуточных аттестаций, соответствующих требованиям к каждой из работ.

Критерии оценивания: Слушатель считается аттестованным при положительном оценивании 8-ми работ промежуточных аттестаций.

Оценивание: зачет / незачет.

4. «УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ»

4.1. Учебно-методическое обеспечение программы

Основная литература:

1. Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. Переводчик: Е. В. Мамонтов. Москва: ДМК Пресс, 2017 г. – 465 с.; ISBN 978-5-97060-467-0, 9780-471-26557-3
2. Кларк Кэмпбелл. Управление проектом на одной странице. Перевод с англ.: В.Логинов – Москва: Вильямс, 2009 г. – 160 с.; ISBN 978-5-8459-1470-5, 978-0-47005237-2
3. Вадим Богданов. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016 г. – 248 с.; ISBN 978-5-91657-232-2, 978-5-91657-570-5, 978-5-00100-305-2
4. Кови, Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей [Текст]: мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови; пер. с англ. [О. Кириченко]. - 9-е изд. [с новым предисл. и послесл. авт.]. - Москва: Альпина Паблишер, 2014. - 374 с.: ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-9614-4545-9
5. Бланшар К. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство/Бланшар К., Зигарми П., Зигарми Д. – Минск: Попурри, 2014. -160 с.

Дополнительная литература:

1. Том ДеМарко, Тимоти Листер. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды; перевод с англ. – Москва: Символ-Плюс, 2011 -256 с.; ISBN 978-5-93286-061-8, 5-93286-061-8, 0-932633-43-9.

2. Дэннис Локк. Основы управления проектами; перевод с англ.: Воробьева О. Москва: Гиппо, 2004 г. – 242 с.; ISBN: 5-98293-051-2
3. Керцнер Гарольд. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. Переводчик: Е. В. Мамонтов. Москва: Компания АйТи, ДМК Пресс, 2003 г. – 320 с.; ISBN 5-94074-211-4, 0-471-40039-4
4. Голдратт, Элияху М, (1948-). Критическая цепь; пер. с англ. [Е. Федурко]. - Москва: Сбербанк, 2012. - 269, [1] с.; 21 см. - (Библиотека Сбербанка); ISBN 978-5-9614-4346-29
5. Сазерленд, Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ. Марии Гескиной. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 272, [1] с.: ил.; 24 см.; ISBN 978-5-00057-722-6: 2000 экз. Пер.: Sutherland, Jeff Scrum. The art of doing twice the work in half the time New York: Crown business, cop. 2014
6. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов/ Магура М.,
7. Курбатова М. – М.: Управление персоналом, 2007. – 205 с.
8. Мадхаван, Гуру. Думай как инженер. Как превращать проблемы в возможности/ Мадхаван, Гуру; пер. с англ. Ю. Корнилович; [науч. ред. Э. Крайников]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 256 с.
9. Адизес, Ицхак Калдерон (1937-). Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей: перевод с английского / Ицхак Калдерон Адизес; [пер. И. Шафикова]. - Москва: Альпина паблишерз, 2010. - 250 с.; 24 см. - (Библиотека X5 Retail Group); ISBN 978-5-9614- 1408-0
10. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 286 с.
11. Боссиди, Ларри. Искусство результативного управления [Текст] / Ларри Боссиди, Рэм Чаран; [пер. с англ. Т. Таланова]. - Москва: Альпина Паблишерз,

2010. - 222 с.: ил.; 24 см. - (Библиотека X5 Retail Group).; ISBN 978-5-9614- 1405-9 (Библиотека X5 Retail Group)

4.2. Информационное обеспечение учебного процесса

Система дистанционного обучения MOODLE

4.3. Материально-технические условия реализации программы

- Учебный кабинет не менее 50 кв.м.;
- мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска, мультимедиапроектор и пр.);
- Флипчарт.
- Слушателям для самостоятельной работы необходимо: компьютер с выходом в сеть Интернет.