

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ГОРОДА МОСКВЫ
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования города Москвы
«МОСКОВСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
ОБРАЗОВАНИЯ»

УПРАВЛЕНИЕ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



«21» января 2021 г.

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)**

**Проект изменений в образовательной организации:
разработка и презентация**

Разработчики курса:
Новиков А.Е.
Грошева А.В.
Мачехина Н.А.

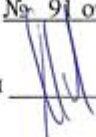
Рег. номер **808**

Начальник организационного отдела


С.Г. Садчикова

Одобрено на заседании
Управления по подготовке и
профессиональному росту управленческих кадров

Протокол № 91 от 14.09.2020 года

Начальник Управления  Новиков А.Е.

Раздел 1. «Характеристика программы»

1.1. Цель реализации программы: совершенствование профессиональных компетенций обучающихся в области разработки и презентации проекта изменений в образовательной организации.

Совершенствуемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки Менеджмент
		38.04.02 Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	ОПК-4

1.2. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать–уметь	Направление подготовки
		38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
2.	Знать: - структуру управленческого проекта; - алгоритм разработки дорожной карты проекта изменений в образовательной организации. Уметь: - разрабатывать дорожную карту проекта изменений в образовательной организации, а именно: определение проблемы, актуальности проекта, формулировка цели и прогнозируемых результатов, постановка задач, планирование мероприятий и ресурсов, ее презентация.	ОПК-4

1.3. Категория слушателей: уровень образования – ВО, область профессиональной деятельности – административно-управленческий персонал, общее образование, СПО, ДО, ДПО.

1.4. Форма обучения: очная, дистанционная.

1.5. Режим занятий, срок освоения программы: от 3 до 6 часов в день, 6 - 9 учебных дней.

1.6. Срок освоения программы: 36 час.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный (тематический) план для очной формы обучения

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Форма контроля	Трудоемкость
			Интерактивные лекции	Практические занятия		
1	Ценности московского образования	2	2		Тестирование	2
2	Управленческая компетентность сотрудников образовательных организаций города Москвы	2	2		Тестирование	2
3	Проектирование развития столичной образовательной организации: выявление точек роста	5	2	3	Входное тестирование	5
4	Дорожная карта проекта	3	-	3	Практическая работа № 1. Разработка дорожной карты проекта: название, актуальность проекта	3
5	Целеполагание в проекте	3	-	3	Практическая работа № 2. Разработка дорожной карты	3

					проекта: цель и прогнозируемые результаты.	
6	Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений	2	2	-	Тестирование	2
7	Проектная команда. Коммуникации в проекте	3	-	3		3
8	Разработка содержания управленческого проекта	3	-	3	Практическая работа № 3. Разработка дорожной карты проекта: определение задач.	3
9	Создание сценария вовлекающего события в условиях проектных изменений	3	1	2		3
10	Планирование ресурсного обеспечения управленческого проекта	2	-	2	Практическая работа № 4. Дорожная карта проекта: планирование мероприятий и ресурсов.	2
11	Публичное выступление	3	1	2	-	3
12	Подготовка презентации дорожной карты проекта	2	-	2		2
13	Итоговая аттестация	3		3	Итоговая аттестация в форме тестирования и зачета на основании защиты дорожной карты проекта	3
ИТОГО:		36	10	26	-	36

**2.1. Учебный (тематический) план для реализации с применением
дистанционных образовательных технологий**

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов внеаудиторных	Внеаудиторные учебные занятия		Форма контроля	Трудоемкость
			Интерактивные лекции	Практические занятия		
1	Ценности московского образования.	2	2		Тестирование	2
2	Управленческая компетентность сотрудников образовательных организаций города Москвы	2	2		Тестирование	2
3	Проектирование развития образовательной организации: выявление точек роста	5	2	3		5
4	Дорожная карта проекта	3	-	3	Практическая работа № 1. Разработка дорожной карты проекта: название, актуальность проекта	3
5	Целеполагание в проекте	3	-	3	Практическая работа № 2. Разработка дорожной карты проекта: цель и прогнозируемые результаты	3
6	Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений	2	2		Тестирование	2

7	Проектная команда. Коммуникации в проекте.	3	-	3		3
8	Разработка содержания управленческого проекта	3	-	3	Практическая работа № 3. Разработка дорожной карты проекта: определение задач	3
9	Создание сценария вовлекающего события в условиях проектных изменений	3	1	2		3
10	Планирование ресурсного обеспечения управленческого проекта	2		2	Практическая работа № 4. Дорожная карта проекта: планирование мероприятий и ресурсов	2
11	Публичное выступление	4	1	3	Практическая работа № 5. Подготовка тезисов выступления к презентации дорожной карты проекта	4
12	Подготовка презентации дорожной карты проекта	3	-	3	Практическая работа № 6. Подготовка презентации дорожной карты проекта	3
13	Итоговая аттестация	1		1	Итоговое тестирование Зачет	1
ИТОГО:		36	10	26	-	36

2.2. Учебная программа для очной формы обучения

Темы	Виды учебных занятий/работ	Содержание
Тема 1. Ценности московского образования.	Интерактивная лекция (2 часа)	Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)). Приоритетные задачи московской системы образования. Ценностные основания системных изменений в столичном образовании. Основные механизмы повышения эффективности системы образования Москвы (Рейтинг вклада школ в качественное образование, «Надежная школа», аттестационная справка директора и др.). Городские проекты. Результаты системы образования города Москвы. <i>Тестирование</i>
Тема 2. Управленческая компетентность сотрудников образовательных организаций города Москвы	Интерактивная лекция (2 часа)	Содержание управленческой компетентности. Управленческие функции и инструменты для их реализации. Управленческое решение как процесс: подготовка, принятие и реализация. Техники и приемы командной работы. Инструменты мотивации. Техники и приемы планирования и организации времени. Способы предвидения и предотвращения конфликтных ситуаций. <i>Тестирование</i>
Тема 3. Проектирование развития столичной образовательной организации: выявление точек роста	Интерактивная лекция (2 часа)	Входное тестирование. Ценности и приоритеты столичного образования как целевое поле развития образовательной организации. Специфика проекта как формы организации деятельности. Структура управленческого проекта. Видение – образ желаемого будущего организации. Основные приоритеты, стратегия развития образовательной организации. Основные понятия проектного менеджмента: проект, управление проектом, проектирование. Алгоритм разработки дорожной карты проекта изменений в образовательной организации.
	Практическое занятие (3 часа)	Работа в малых группах. Использование методов форсайта для определения возможных направлений развития организации. Выявление точек роста и приоритетных направлений развития образовательной организации.
Тема 4. Дорожная карта проекта	Практическое занятие (3 часа)	<i>Работа в малых группах.</i> Анализ алгоритма разработки дорожной карты проекта изменений в образовательной организации. Определение проблематики проекта. <u>Практическая работа № 1.</u> Разработка дорожной карты проекта: название, актуальность проекта

Тема 5. Целеполагание в проекте.	Практическое занятие (3 часа)	Работа в малых группах. Определение цели и прогнозируемых результатов проекта. Конкретизация целей в соответствии со сроками, условиями. Проверка цели в соответствии с критериями SMART <u>Практическая работа № 2.</u> Разработка дорожной карты проекта: цель и прогнозируемые результаты
Тема 6. Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений	Интерактивная лекция (2 часа)	Принципы организации социальной коммуникации. Способы передачи информации в ОО. Техники и инструменты организации коммуникации в образовательной организации. Построение грамотного взаимодействия участников образовательных отношений. <i>Тестирование</i>
Тема 7. Проектная команда. Коммуникации в проекте.	Практическое занятие (3 часа)	Работа в малых группах. Определение характеристик проектной команды, отличий группы от команды. Анализ особенностей формирования информационных потоков на различных этапах жизненного цикла проекта: отбор содержания информации, используемые каналы.
Тема 8. Разработка содержания управленческого проекта	Практическое занятие (3 часа)	Работа в малых группах. Постановка задач, направленных на разрешение противоречий и проблем, вызвавших необходимость изменений. Индивидуальная работа: Анализ прогнозируемых результатов реализации проекта и соотношение с поставленными целями и задачами <u>Практическая работа № 3.</u> Разработка дорожной карты проекта: определение задач.
Тема 9. Создание сценария вовлекающего события в условиях проектных изменений	Интерактивная лекция (1 час)	Выстраивание отношений участников образовательного процесса для повышения качества образования. Создание сильных сообществ родителей, поддерживающих проектные изменения в школе. Сообщество педагогов для внедрения эффективных педагогических практик. Модели вовлекающих событий и механизмы поддержания активности
	Практическое занятие (2 часа)	Работа в мини-группах: создание сценария вовлекающего события. Отработка механизмов поддержания активности лояльных сообществ и включения их в жизнь школы.

Тема 10. Планирование ресурсного обеспечения управленческого проекта	Практическое занятие (2 часа)	Работа в малых группах: доработка проекта изменений в образовательной организации. Планирование ресурсного обеспечения проекта: организационные, информационные, кадровые, мотивационные, финансовые и другие ресурсы. Анализ рисков проекта <u>Практическая работа № 4.</u> Разработка дорожной карты проекта: планирование мероприятий и ресурсов.
Тема 11. Публичное выступление	Интерактивная лекция (1 час)	Профессиональные техники и приемы работы с аудиторией: контакт с залом и управление аудиторией, волнения и страхи в публичных выступлениях, ограничения в жестикуляции и требования к поведению в публичном пространстве, сложные ситуации публичной коммуникации. Цель и задачи публичного выступления в разных аудиториях, особенности восприятия. Решение информационной, эмоциональной и конкурентной задачи публичного выступления
	Практическое занятие (2 часа)	Подготовка публичного выступления к презентации дорожной карты проекта для представления в открытой информационной среде
Тема 12. Подготовка презентации дорожной карты проекта	Практическое занятие (2 часа)	Визуализация как средство представления информации. Правила оформления презентации. Подготовка мультимедийной презентации для защиты дорожной карты проекта.
13. Итоговая аттестация	Зачет (3 часа)	Итоговая аттестация в форме тестирования и зачета на основании защиты дорожной карты проекта

2.3. Учебная программа для реализации с применением дистанционных образовательных технологий

Темы	Виды внеучебных занятий/работ	Содержание
Тема 1. Ценности московского образования.	Интерактивная лекция (2 часа)	Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)). Приоритетные задачи московской системы образования. Ценностные основания системных изменений в столичном образовании. Основные механизмы повышения эффективности системы образования Москвы (Рейтинг вклада школ в качественное образование, «Надежная школа», аттестационная справка директора и др.). Городские проекты. Результаты системы образования города Москвы. <i>Тестирование</i>
Тема 2. Управленческая компетентность сотрудников образовательных организаций города Москвы	Интерактивная лекция (2 часа)	Содержание управленческой компетентности. Управленческие функции и инструменты для их реализации. Управленческое решение как процесс: подготовка, принятие и реализация. Техники и приемы командной работы. Инструменты мотивации. Техники и приемы планирования и организации времени. Способы предвидения и предотвращения конфликтных ситуаций. <i>Тестирование</i>
Тема 3. Проектирование развития столичной образовательной организации: выявление точек роста	Интерактивная лекция (2 часа)	Входное тестирование. Ценности и приоритеты столичного образования как целевое поле развития образовательной организации. Специфика проекта как формы организации деятельности. Структура управленческого проекта. Видение – образ желаемого будущего организации. Основные приоритеты, стратегия развития образовательной организации. Основные понятия проектного менеджмента: проект, управление проектом, проектирование. Алгоритм разработки дорожной карты проекта изменений в образовательной организации.
	Практическое занятие (3 часа)	Индивидуальная работа. Выявление точек роста и приоритетных направлений развития образовательной организации.

Тема 4. Дорожная карта проекта	Практическое занятие (3 часа)	Индивидуальная работа. Анализ алгоритма разработки дорожной карты проекта изменений в образовательной организации. Определение проблематики проекта. <u>Практическая работа № 1.</u> Разработка дорожной карты проекта: название, актуальность проекта
Тема 5. Целеполагание в проекте.	Практическое занятие (3 часа)	Индивидуальная работа Определение цели и прогнозируемых результатов проекта. Конкретизация целей в соответствии со сроками, условиями. Проверка цели в соответствии с критериями SMART <u>Практическая работа № 2.</u> Разработка дорожной карты проекта: цель и прогнозируемые результаты
Тема 6. Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений	Интерактивная лекция (2 часа)	Принципы организации социальной коммуникации. Способы передачи информации в ОО. Техники и инструменты организации коммуникации в образовательной организации. Построение грамотного взаимодействия участников образовательных отношений. <i>Тестирование</i>
Тема 7. Проектная команда. Коммуникации в проекте.	Практическое занятие (3 часа)	Индивидуальная работа Определение характеристик проектной команды, отличий группы от команды. Анализ особенностей формирования информационных потоков на различных этапах жизненного цикла проекта: отбор содержание информации, используемые каналы.
Тема 8. Разработка содержания управленческого проекта	Практическое занятие (3 часа)	Индивидуальная работа Постановка задач, направленных на разрешение противоречий и проблем, вызвавших необходимость изменений. Индивидуальная работа: Анализ прогнозируемых результатов реализации проекта и соотношение с поставленными целями и задачами <u>Практическая работа № 3.</u> Разработка дорожной карты проекта: определение задач.
Тема 9. Создание сценария вовлекающего события в условиях проектных изменений	Интерактивная лекция (1 час)	Выстраивание отношений участников образовательного процесса для повышения качества образования. Создание сильных сообществ родителей, поддерживающих проектные изменения в школе. Сообщество педагогов для внедрения эффективных педагогических практик. Модели вовлекающих событий и механизмы поддержания активности

	Практическое занятие (2 часа)	Индивидуальная работа: создание сценария вовлекающего события. Отработка механизмов поддержания активности лояльных сообществ и включения их в жизнь школы.
Тема 10. Планирование ресурсного обеспечения управленческого проекта	Практическое занятие (2 часа)	Индивидуальная работа: доработка проекта изменений в образовательной организации. Планирование ресурсного обеспечения проекта: организационные, информационные, кадровые, мотивационные, финансовые и другие ресурсы. Анализ рисков проекта <u>Практическая работа № 4.</u> Разработка дорожной карты проекта: планирование мероприятий и ресурсов.
Тема 11. Публичное выступление	Интерактивная лекция (1 час)	Профессиональные техники и приемы работы с аудиторией: контакт с залом и управление аудиторией, волнения и страхи в публичных выступлениях, ограничения в жестике и требования к поведению в публичном пространстве, сложные ситуации публичной коммуникации. Цель и задачи публичного выступления в разных аудиториях, особенности восприятия. Решение информационной, эмоциональной и конкурентной задачи публичного выступления
	Практическое занятие (3 часа)	Подготовка тезисов публичного выступления к презентации дорожной карты проекта для представления в открытой информационной среде <u>Практическая работа № 5</u> Подготовка тезисов выступления к презентации дорожной карты проекта.
Тема 12. Подготовка презентации дорожной карты проекта	Практическое занятие (3 часа)	Визуализация как средство представления информации. Графический дизайн презентаций: композиция, цвет и контраст, стилистическое и шрифтовое оформление. Подготовка мультимедийной презентации дорожной карты проекта <u>Практическая работа № 6</u> Подготовка презентации дорожной карты проекта
13.Итоговая аттестация	1ч Зачет	Итоговое тестирование Зачет на основании совокупности выполненных работ

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

В качестве контроля выступает промежуточная и итоговая аттестация. В начале программы для оценки исходного уровня знаний проводится *входное*

тестирование. В завершении курса для оценки достигнутых результатов проводится **итоговое** тестирование. Учебные материалы и задания для слушателей размещены в информационном пространстве образовательной организации.

3.1. Промежуточный контроль осуществляется в форме тестирования по темам № 1,2,6 и на основании выполненных практических работ.

Примеры тестирований по темам УТП:

Тема	Инструкция к заданию Вопрос	Варианты ответа	Правильный вариант
Тема 1.	<i>Выберите один правильный ответ</i> Основной целью существования рейтинга школ является:	1. Поиск школ-лидеров для предоставления им повышенного финансирования, с помощью которого она смогут создать и развить свою уникальную атмосферу для предоставления качественного образования и массового развития таланта 2. Мотивация каждой школы на работу в интересах каждого ребенка, семьи, города 3. Осуществление статистического мониторинга состояния образования	2
Тема 2.	<i>Выберите один правильный ответ</i> Что является наиболее корректным определением управленческого решения	1. Выбор альтернативы, направленной на достижение целей организации 2. Выбранный (утвержденный) вариант управленческий действий 3. Инструмент управленческой деятельности 4. Продукт управленческой деятельности	1
Тема 6.	<i>Выберите один правильный ответ</i> Выберите, к какому виду коммуникации можно отнести документооборот образовательной организации	1. Поддерживающая 2. Инновационная	1

Практическая работа № 1. Разработка дорожной карты проекта: название, актуальность проекта

Требования к практической работе:

1. Соответствие названия описанию, предполагаемому содержанию проекта.
2. Краткое изложение проблематики проекта;
3. Обоснованность актуальности проекта в соответствии с целями, задачами столичного образования, приоритетам развития образовательной организации.

Критерии оценивания: Слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачёт/незачёт.

Практическая работа № 2. Разработка дорожной карты проекта: цель и прогнозируемые результаты.

Требования к практической работе:

1. Цель должна быть конкретной, ее достижение должно быть определимо.
2. Цель должна быть измерима, необходимо обозначить в каких единицах можно будет измерить результат.
3. Цель должна быть реалистичной, соответствовать срокам реализации проекта.
4. Результат должен отражать динамику роста показателей вклада в качественное образование московских школьников

Критерии оценивания: Слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачёт/незачёт.

Практическая работа № 3. Разработка дорожной карты проекта: определение задач.

Требования к практической работе:

1. Задачи конкретны, достижимы и направлены на достижение цели и ожидаемых результатов.
2. Определено не менее 3 и не более 5 задач в одном проекте.
3. Каждая задача имеет измеримый результат.

Критерии оценивания: Слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачёт/незачёт.

Практическая работа № 4. Дорожная карта проекта: планирование мероприятий и ресурсов.

Требования к практической работе:

1. Мероприятия должны соответствовать цели и задачам проекта.
2. Мероприятия управленческого проекта должны отражать конкретные действия участников образовательных отношений.
3. Должны быть указаны конкретные сроки мероприятий, ресурсы, необходимые для их реализации.
4. Необходимо отразить только ключевые мероприятия, которые необходимы для решения задачи и получения желаемых результатов.

Критерии оценивания: Слушатели получают зачет, если план мероприятий, предполагаемые сроки реализации соответствуют требованиям.

Оценивание: зачёт/незачёт.

Практическая работа № 5 (дистанционная форма обучения) Подготовка тезисов выступления к презентации дорожной карты проекта.

1. Тезисы выступления отражают основное содержание проекта, актуальность, цель, результаты.

2. Тезисы выступления соотносятся с презентацией дорожной карты проекта.

3. Тезисы сформулированы кратко и понятно, грамотно.

Критерии оценивания: Слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачѐт/незачѐт.

Практическая работа № 6 (дистанционная форма обучения) Подготовка презентации дорожной карты проекта.

Требования к практической работе:

1. Презентация дорожной карты проекта отражает основное содержание проекта.

2. Выполнены требования по формулировке цели, задач, ожидаемых результатов.

3. Презентация выполнена в предложенном шаблоне.

Критерии оценивания: Слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачѐт/незачѐт.

3.2. Итоговая аттестация (очная форма обучения) проводится в форме тестирования и зачета на основании защиты дорожной карты проекта.

Итоговая аттестация (дистанционная форма обучения) проводится в форме тестирования и зачета на основе совокупности выполненных работ.

Пример тестов входного / итогового тестирования

№ задания	Инструкция к заданию Вопрос	Варианты ответа	Правильный вариант
1.	<i>Выберите один правильный ответ</i> Выберите верное утверждение о цели и проблеме проекта	1. Цель вытекает из проблемы 2. Цель состоит в разрешении проблемы 3. Цель соответствует проблеме	2

2.	<i>Выберите один правильный ответ</i> Чем управленческий проект отличается от педагогического проекта?	1. Направлен на совершенствование работы на уроке 2. Работает на стратегию образовательной организации 3. Реализуется педагогом или обучающимися	2
3.	<i>Выберите один правильный ответ</i> Ожидаемые результаты при разработке проекта	1. Должны быть конкретными, измеримыми 2. Могут определяться примерно 3. Могут быть определены на этапе завершения проекта	1

3.2.1. Требования к итоговой работе

I. Разработать дорожную карту проекта в соответствии с требованиями:

1. Формулировка темы проекта, его цель и содержание связаны с решением приоритетных задач образовательной организации.
2. Обоснована актуальность проекта.
3. Сформулированы измеримые показатели результативности проекта.
4. Разработаны задачи по реализации проекта, список мероприятий, ресурсы для реализации.
5. Презентация проекта отражает основные элементы проекта.

II. Провести публичную защиту дорожной карты проекта.

Форма защиты: очная, дистанционная.

Оценка: зачтено/не зачтено.

3.2.2. Критерии оценивания итоговой работы:

Критерии оценки итоговой работы:

- полнота разработки проекта в соответствии с требованиями;
- обоснованность актуальности проекта;
- логичность, системность представленного порядка работы по реализации проекта;
- реалистичность и измеримость результатов проекта;

- соответствие презентации содержанию проекта.

Форма итоговой аттестации: зачет по итогам защиты управленческого проекта.

3.2.3. Итоговая аттестация (очная форма обучения) пройдена, если:

1. Оценка итоговой работы – зачтено.
2. Результат итогового тестирования – не менее 60 %.

Итоговая аттестация пройдена (дистанционная форма обучения), если:

1. Получены зачеты по всем практическим работам.
2. Результат итогового тестирования – не менее 60 %.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Основная литература

1. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
2. Балашов А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
3. Марк Гоулстон. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. - М.: Изд-во «МАНН, ИВАНОВ, ФЕРБЕР», 2018. – 272 с.
4. Панфилова А.П., Долматов А.В. Культура речи и деловое общение. Часть 1. - М.: Изд-во «Юрайт», 2017.
5. Панфилова А.П., Долматов А.В. Культура речи и деловое общение. Часть 2. - М.: Изд-во «Юрайт», 2017.

6. Паттерсон Кэрри, Гренни Джозеф, Макмиллан Рон. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. - М.: Изд-во «МАНН, ИВАНОВ, ФЕРБЕР», 2018.

7. Репина О.М. Риск-менеджмент: практикум / О.М. Репина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2017.

8. Рубчинский А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2019.

9. Савенкова Е.В., Шклярова О.А. Проектный менеджмент в образовательной организации: учебное пособие / Е.В. Савенкова, О.А, Шклярова. – Москва: МПГУ, 2019.

10. Савенкова Е.В., Осипова О.П. Деловая культура менеджера образования: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся в магистратуре по педагогическому направлению подготовки (44.04.01) / О. П. Осипова, Е. В. Савенкова. – Москва: МПГУ, 2017.

Интернет-ресурсы

1. Электронное учебное пособие «Новые инструменты управления школой», разработанное на основе материалов селекторных совещаний Департамента образования и науки города Москвы по актуальным направлениям развития системы образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.dpomos.ru/selector/?_ga=2.161027130.643081009.15167092342119693994.1506337590 (дата обращения 29.10.2020)

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- мультимедийное оборудование (компьютер с выходом в интернет)