

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ФОРМА ИНИЦИИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Калинина Наталия Николаевна,

доктор экономических наук, кандидат педагогических наук, заведующая сектором научных разработок Учебно-исследовательского центра Московской федерации профсоюзов, Москва

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ АКТУАЛЬНО ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ИНИЦИИРОВАТЬ ПРОЕКТ, ФОРМИРОВАТЬ ПРОЕКТНУЮ КОМАНДУ, РАЗРАБАТЫВАТЬ ПЛАН ПРОЕКТА НУЖНО НА СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЯХ. ПРОЕКТНЫМ КОМАНДАМ АКТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ЭКСПЕРТАМИ, ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ЗАКАЗЧИКАМИ ПРОЕКТОВ, ИНВЕСТОРАМИ МОЖНО НА СОЦИАЛЬНОМ ХАКАТОНЕ.

• проектное управление социальными процессами • стратегическая сессия • паспорт проекта • социальный хакатон • питч-сессия

Проектное управление социальными процессами является актуальной технологией для повышения эффективности профессиональной деятельности работников в образовательной организации.

Как инициировать проект, разработать его план, направленный на инновационное развитие организации, на решение проблем, которые уже давно назрели, наконец, как сформировать проектную команду, которая будет продуктивно работать и сможет реализовать разработанный план проекта? А что такое социальный хакатон¹? Может ли этот формат стать полезным в проектном управлении образовательной организации?

На эти вопросы мы попробуем ответить в серии статей, посвящённых проектному управлению социальными процессами в образовательной организации. Начнём с рассмотрения алгоритма подготовки и проведения стратегической сессии, каждый модуль которой представляет собой законченный блок групповой работы и рассчитан на 4–8 учебных часов.

Далее покажем роль стратегической сессии в инициировании проектной работы и по-

пытаемся всё же оценить социальный хакатон как площадку динамичных межуровневых и межотраслевых взаимодействий участников проектных команд, консультантов, экспертов, потенциальных заказчиков проектов и инвесторов. В конце статьи будут рассмотрены рекомендации по формированию паспорта проекта и презентации инициированных проектов в формате питч-сессий².

В статьях будущего года представим сценарии проведения каждого модуля сессии, подробнее поработаем над составлением плана проекта, приведём примеры проектных инициатив, которые были разработаны слушателями на курсах повышения квалификации по проектному управлению.

Итак, начнём с проектной работы в образовательной организации, старт которой может быть дан во время проведения стратегической сессии [1]. Стратегическая сессия представляет собой групповую деятельность под руководством фасилитатора

¹ Хакатон — это форум разработчиков программного обеспечения, в рамках которого специалисты из разных областей этой сферы решают какую-либо поставленную задачу.

² Питч-сессия (от англ. pitch) — бросок, подача.

(модератора), в результате которой у участников сессии формируется стратегическое видение развития организации и социальных процессов в ней.

Во время проведения сессии происходит поиск и структурирование проблемных зон образовательной организации, формируются проектные инициативы.

Коллаборация³ социальных партнёров — педагогических работников образовательной организации, администрации и руководителя — на основе проектной работы повышает продуктивность их коммуникаций и обмен информацией. Коллаборация, в том числе, содействует и развитию исследований, дискуссий о перспективах развития образовательной организации [2].

Коллаборация в рамках проектной деятельности отличается от простого сотрудничества коллег наличием взаимного доверия, генерированием идей, постоянной заинтересованностью участников во взаимодействии при сохранении ими определённой независимости, а главное, коллаборация направлена на измеримый результат [3].

Оптимально разработанный сценарий стратегической сессии создаёт качественные процессы обсуждений между её участниками. Подбор актуальных методов фасилитации⁴ позволяет достичь желаемых результатов, а динамичная вовлечённость участников, комфортное пространство для диалога делают работу познавательной и продуктивной.

Профессиональная организация фасилитатором групповой работы позволяет двигаться по разработанному плану, используя специальные групповые техники и избегая лишних разговоров и конфликтов. Поэтому участники стратегической сессии могут сфокусироваться на обсуждаемом вопросе без отклонений на другие темы.

При этом удаётся использовать опыт и идеи каждого, вовлечь всех участников в рабочую атмосферу. Групповая производительность растёт, что влияет на креативность

развивает у будущих участников проектной команды культуру ведения диалога, формирует предпосылки создания инновационной проектной среды в образовательной организации [4].

Отметим также, что стратегическая сессия — это хороший инструмент для проведения различных педагогических и производственных мероприятий. Активное использование этого формата проведения коллективных мероприятий способствует повышению эффективности профессионального диалога между коллегами [5].

Стратегическая сессия в образовательной организации может проходить по разным сценарным планам: с использованием технологии Pinpoint, командообразующего тренинга, коллективного или группового обсуждения с защитой собственного проекта, активной групповой работы с элементами бизнес-тренинга.

Если цель традиционного тренинга — это получение новых знаний и формирование определённых навыков, приобретение аналитического опыта и закрепление его на практике, то стратегическая сессия необходима для того, чтобы появилась возможность принятия совместных решений, для генерации новых подходов в решении актуализированных педагогических и организационных задач, а также для выявления ограничений в их реализации.

Важными факторами, влияющими на успех проведения стратегической сессии, являются тщательная разработка подготовительного этапа, который занимает до 80% времени по отношению ко времени проведения самой сессии, активное использование технологий вовлечения участников проектной команды и креативный настрой.

Стратегическая сессия как мероприятие по формированию стратегического видения социальных и профессиональных трансформаций в организации и инициированию разработки социальных проектов развития может проводиться по следующему алгоритму [6].

В первом модуле стратегической сессии формулируются гипотезы о различных компонентах программы инновационного

³ Коллаборация (от англ. collaboration) — сотрудничество.

⁴ Фасилитация (от англ. facilitate) — помогать, облегчать, способствовать.

и эффективность работы по созданию плана проекта. Использование технологий фасилитации

развития образовательной организации, повышения эффективности профессионального диалога и о разработке планов действий по проверке этих гипотез на практике.

Гипотезы формулируются на основе предыдущего опыта партнёров и специальным образом структурированной теоретической базы, необходимой для проработки основных компонентов будущих проектов. В дальнейшем основой для разработки новых гипотез становятся результаты работы в межсессионный период.

Межсессионный период посвящается тестированию через практические действия выдвинутых гипотез: опросы целевых групп, проведение переговоров с коллегами, партнёрами и другими акторами инновационной среды. Результатами этой работы являются данные обратной связи от целевых групп.

В межсессионные периоды в сопровождении модератора также осуществляется и непосредственная разработка проектной командой плана будущего проекта.

Во втором модуле стратегической сессии осуществляется анализ результатов обратной связи от целевых аудиторий и формирование нового видения разрабатываемой проблемы, производятся выдвижение новых гипотез и/или уточнение и детализация параметров будущего проекта.

Третий модуль стратегической сессии направлен уже на формирование прототипа проектного офиса на базе проектной команды. Проектный офис в образовательной организации может стать элементом её организационной структуры.

Во время проведения четвёртого модуля стратегической сессии проектной команде или командам необходимо начать заниматься непосредственно проектной работой: построить «дерево проблем», инициировать тему проекта, разработать «дерево целей». Остальные виды проектирования — календарное планирование работ, учёт и минимизация рисков, разработка бюджета проекта, оформление паспорта проекта как итогового документа плана проектных работ — могут осуществляться

проектными командами в межсессионные периоды.

Итоговый план социального проекта, отражённый в паспорте проекта, представляет собой единый, последовательный и согласованный документ, включающий результаты планирования всех функций управления проектом и являющийся основой для выполнения и контроля проекта.

Пятый модуль стратегической сессии может проводиться в формате социального хакатона, если в образовательной организации над схожей проблематикой работали несколько проектных команд и подготовили несколько проектных инициатив. Социальный хакатон призван стать форумом разработчиков инновационных проектов в образовательной организации [7].

Социальный хакатон — это новый тип социальной активности, проектная сессия, в ходе которой проводится «мозговой штурм» со специалистами из различных профессиональных областей (связанных как с бизнесом, так и с социальной сферой экономики), с представителями органов исполнительной власти, а также с различными общественными организациями и объединениями.

Социальный хакатон является площадкой для динамичных межуровневых и межотраслевых взаимодействий участников проектных команд, консультантов, экспертов, потенциальных заказчиков проектов и инвесторов. Подобные инновационные форматы организации социальных взаимодействий позволяют партнёрам уже сразу после проведения этой сессии использовать её результаты в своей практической деятельности и выстраивать процесс взаимодействия по высокотехнологичному пути.

Технология проведения социального хакатона может рассматриваться как эффективный инструмент генерации инновационных идей для будущих проектов в сфере социального партнёрства.

На площадке этого социально-образовательного мероприятия инициированные ранее новации через культуру перекрёстного «опыления» идей могут быть доведены до разработки плана их практической реализации.

Безусловно, социальный хакатон является достаточно новым форматом работы в образовательных организациях. Но такой «креативный марафон» по решению задач социального развития и кросс-секторальные взаимодействия участников проектных команд могут оказаться весьма полезными для повышения эффективности проектной работы.

Хакатон как «креативный марафон» и социальный акселератор по решению задач развития образовательной организации, общественных объединений, взаимодействия социальных партнёров может обеспечивать структурированный поиск новых направлений для инновационного развития организации, вовлечение высокопрофессиональных экспертов из числа специалистов бизнес-структур, специалистов из различных отраслей экономики, представителей органов исполнительной власти в социально значимую деятельность в качестве «интеллектуальных волонтеров».

Привлечение к участию в работе социального хакатона «интеллектуальных волонтеров» — это вторая и наиболее амбициозная цель хакатона. На экспертных площадках по обсуждению проблем повышения эффективности работы образовательной организации иной раз ощущается дефицит профессионалов из различных сфер экономики. Поэтому одним из решений данной проблемы может стать развитие профессионального волонтерства, когда профессионалы из различных областей безвозмездно будут принимать участие в проектных «изысканиях».

Социальные хакатоны как раз могут стать площадкой для первого знакомства участников проектных команд и «интеллектуальных волонтеров». В рамках презентационной сессии участники команд дают разъяснения по уже реализуемым проектам, показывают результаты, делятся планами по их масштабированию. Если они смогут заинтересовать экспертов из числа профессиональных волонтеров в совместной работе, то в их лице они приобретут хороших партнёров для реализации будущих проектов, направленных на инновационные изменения своей организации.

В России движение профессионального волонтерства «pro bono», к сожалению, в отличие от многих других стран не развито в должной степени [8]. Поэтому в данной ситуации необходимо учитывать следующее:

- планы проектов участников команд, которые разбираются в рамках социального хакатона, должны быть яркими и интересными, обязательно — с харизматичными лидерами;
- социальные хакатоны должны встраиваться в корпоративную социальную политику бизнес-структур и организаций общественного сектора экономики, что сделает участие в них для сотрудников этих институций статусным.

Таким образом, при подготовке хакатонов с участием профессионалов из числа руководителей образовательных структур, представителей бизнес-сообщества нужно очень тщательно подходить к отбору проектных команд, предложения которых планируется разобрать на хакатоне.

Необходимо также провести предварительную работу и с целью формирования пула «интеллектуальных волонтеров», чтобы включение этой деятельности стало одним из социальных приоритетов организаций, сегментом области корпоративной социальной ответственности. При этом социальные хакатоны могут позиционироваться не только как вклад компании или организации в развитие образовательного сообщества, но и как корпоративные мероприятия в сфере управления персоналом, так как совместная интенсивная работа на хакатоне по генерации идей является эффективным инструментом для сплочения коллектива.

Отметим, что при проведении социального хакатона необходима внешняя экспертиза подготовленных проектных предложений. Это позволяет, с одной стороны, получить профессиональную оценку проектных инициатив; с другой стороны, оценить продуманность и реалистичность предложений. Это может быть перечень вопросов, которые нужно будет доработать, например, в ходе проведения хакатона, чтобы новаторские идеи стали реальными проектами.

Социальные хакатоны в образовательной организации рекомендуется проводить на регулярной основе для повышения эффективности социального и профессионального диалога, расширения партнёрского поля и активизации взаимодействий социальных партнёров.

Использование формата стратегической сессии для работы над планом проекта даёт максимальное усиление и возможность «прокачки» разрабатываемых инициатив проектными командами. Технология проведения стратегической сессии должна включать визуализацию всего процесса, его логику, «пространство» для формирования общего и индивидуального намерения участников к конкретным действиям по итогам сессии.

Актуальным инструментом повышения мотивации к участию в работе стратегической сессии, продуктивному вовлечению педагогов в инновационный процесс является геймификация⁵. Геймификация как интеграция игровых элементов и механик в программы проведения сессий хорошо помогает в решении реальных «неигровых» профессиональных задач. Её внедрение в сессионной работе — дополнительный технологический ресурс, который провоцирует активность участников и актуализирует результаты проектирования [4].

Как инструмент визуализации успехов и достижений проектных команд, которые уже приступили к работе над планом проекта, через бейджи, очки, виртуальные доски почёта геймификация позволяет постоянно получать подтверждение полезности их деятельности со стороны не только руководства и модератора, но и коллег. Широкий спектр техник, применяемый в геймификации, обеспечивает активное социальное взаимодействие партнёров.

Разрабатывая план проекта, как во время проведения стратегических сессий, так и в межсессионный период, необходимо учитывать следующие формальные позиции, связанные с оформлением паспорта проекта [6].

Титульная страница плана проекта должна содержать его название, данные об авторах, год и место составления. Если объём проек-

та больше 5 страниц, то у него должно быть оглавление с указанием разделов и номеров страниц, но, как правило, план социального проекта не должен превышать 10 страниц. Желательно, чтобы каждая глава была отпечатана с новой страницы, а главы были бы разделены на смысловые абзацы.

Использованные в тексте цитаты должны иметь сноски на источники, а если авторы использовали литературу, — в конце должен быть приложен список с указанием автора, названия книги, издательства, места и года издания. В конце также должны быть перечислены источники материалов из Интернета. В печатном виде проектные работы оформляются в формате А4, в электронном варианте — на диске или флеш-носителе в формате pptx.

На этапе завершения работы над планом проекта полезно провести самооценку разработанного материала по следующим критериям: актуальность выбранной темы, глубина её раскрытия, практическая ценность проекта, его композиционная стройность и обоснованность выводов.

Умение эффектно презентовать разработанный план проекта является неотъемлемой частью проектной деятельности. Выделить значимость и важность проекта для развития образовательной организации, лаконично и ярко рассказать об основных итогах проектной разработки — это залог успешного завершения всего обучения.

Выступление спикера проектной команды на презентационной сессии должно быть продолжительностью 7–10 минут, и столько же времени планируется на возможные вопросы от экспертной группы, которая будет работать в рамках сессии. Доклад должен сопровождаться компьютерной презентацией, в разработке которой можно выделить два блока: оформление слайдов и представление информации на них. Для создания качественной презентации необходимо соблюдать ряд требований, предъявляемых к оформлению данных блоков (табл. 1, 2).

При подготовке выступления, которое должно

⁵ Геймификация (от англ. gamification) — игрофикация, т.е. процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории и решения задач.

Таблица 1

Оформление слайдов

Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями)
Фон	Для фона предпочтительны холодные тона
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трёх цветов: один — для фона, один — для заголовка, один — для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования)
Анимационные эффекты	<ul style="list-style-type: none"> Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде, только если это необходимо. Не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде

Таблица 2

Представление информации

Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде присутствует картинка, надпись должна располагаться под ней
Шрифты	Для заголовков — не менее 24 пунктов. Для информации — не менее 18 пунктов. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт. Нельзя злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных)
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки; границы, заливку; штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов
Объём информации	<ul style="list-style-type: none"> Не стоит заполнять один слайд слишком большим объёмом информации: люди могут одновременно запомнить не более трёх фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

быть предварительно обсуждено всеми участниками проектной команды, необходимо учитывать интерес и подготовку каждого из участников презентационной сессии, их осведомлённость о теме, с которой будет выступать спикер.

Для этого должен быть тщательно продуман план выступления. Оно должно включать введение, основную часть и заключение. Если заранее определить ключевые моменты, на которые нужно сделать упор, и их последовательность, то восприятие выступления слушателями, а также экспертной группой будет максимально эффективно.

ванных планов проектов рекомендуется проводить в формате питч-сессий, т.е. краткой структурированной презентации проекта. На выступление спикеру отводятся считанные минуты, поэтому оно должно быть максимально доходчивым. Как правило, цель питча — заинтересовать потенциального заказчика социального проекта и привлечь финансирование [9].

По длительности выделяют три вида питчей. Если продолжительность питча 1 минута (elevator pitch⁶), то спикеру необходимо успеть кратко сказать о существующей проблеме, о её решении, которое предлагается в проекте, и осветить существующие перспективы по монетаризации данного проекта и/или источников финансирования.

⁶ Elevator pitch (англ.) — презентация для лифта.

Отметим, что презентацию иницииро-

Это самая короткая презентация проекта, которую можно успеть сделать даже во время поездки с инвестором в лифте. Основная цель — заинтересовать инвестора, чтобы получить приглашение на вторую встречу.

Если питч имеет продолжительность 3 минуты (*idea pitch*⁷), то состоит из следующих элементов: названия проекта, проблемы, решения, объёма рынка, модели реализации, состава команды, заключения и контактов. Данный вид питчинга наиболее часто практикуется в представлении стартапов и при конкурсном отборе.

Питч продолжительностью 7–10 минут (*funding pitch*⁸) включает все блоки из предыдущего плюс описание конкурентов, стратегии выхода на рынок, актуальные позиции и необходимые инвестиции.

Качественный питч имеет жёсткую структуру и строится из чётких логических блоков, которые мы представим как советы выступающим.

1. Название проекта. В начале выступления необходимо ограничиться лишь названием проекта. Не стоит тратить время на представление себя и рассказ обо всех членах проектной команды, оставьте это на специально выделенную на это часть презентации.

2. Проблема. Лучше всего преподнести её в виде истории, во время рассказа которой у присутствующих возникнут ассоциации и визуальные образы проблемы.

3. Решение. Просто, кратко и доступно объясните решение проблемы и его отличительные особенности по сравнению с уже имеющимися аналогами.

4. Объём рынка. Опишите целевую аудиторию на данном этапе существования проекта.

5. Модель реализации. Раскройте источники финансирования.

6. Команда. Расскажите о специалистах, которые есть в команде, об их достижениях.

7. Заключение. Осветите самые важные позиции, которые должны остаться в памяти присутствующих.

8. Напишите свои контакты.

Кроме того, при формировании питча спикеру необходимо основательно подготовиться к выступлению, например потренироваться перед зеркалом; в презентационном докладе следует избегать специфических терминов, длительных объяснений, ложных сведений, а в компьютерной презентации — большого количества текста в слайдах.

Процесс подготовки питч-презентации преследует двойную цель. Помимо создания внятного рассказа о своём проекте аудитории и побуждения присутствующих к какому-то действию, например назначению следующей встречи для более детального обсуждения проекта, второй важный аспект — это самому понять, что делать дальше.

Эти рекомендации хоть и относятся в большей степени к бизнес-сфере, но могут быть использованы и при выступлении спикера на презентации плана социального проекта в образовательной организации. □

Литература

1. *Калинина Н.Н.* Альянс социальных партнёров: от коллаборации в обучении к эффективному социальному диалогу // Вестник Института дружбы народов Кавказа. — 2018. — № 3. — С. 95–104.
2. *Калинина Н.Н.* Новый формат обучения социальных партнёров // Вестник Института дружбы народов Кавказа. — 2018. — № 4. — С. 75–81.
3. *Василенко Н.В.* Институциональные особенности коллаборации в организационных структурах инновационной экономики // Экономический портал. [Электронный ресурс]. — URL: <http://institutiones.com/innovations/2866-institucionalnye-osobennosti-kollaboracii.html> (дата обращения: 20.12.2019).
4. *Калинина Н.Н.* Трансформация образовательной среды для повышения эффективности обучения социальных партнёров // Школьные технологии. — 2018. — № 4. — С. 40–45.

⁷ *Idea pitch* (англ.) — подача идеи.

⁸ *Funding pitch* (англ.) — шаг к финансированию.

5. *Эртель К., Соломон Л.К.* Стратегическая сессия. Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем. — М: Альпина Паблшер, 2015. — 248 с.
6. *Калинина Н.Н.* Инновационные механизмы социального партнёрства: учеб.-метод. пособие. — М.: УИЦ Московской федерации профсоюзов, 2018. — 66 с.
7. Инкубатор социально ориентированных некоммерческих организаций: Методические рекомендации по запуску программы на базе ресурсных центров СО НКО и центров инноваций социальной сферы / С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, О.Ю. Пешкова. — М.: Грифон, 2016. — 170 с.
8. *Кабыш Н.Ф., Сидельникова К.Н.* Институт «pro bono» в России: к вопросу о сущности и особенностях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 5–2. — С. 15–17.
9. *Соколова А.* Словарь предпринимателя: питч // Rusbase [Электронный ресурс]. — URL: <https://rb.ru/howto/pitch/> (дата обращения: 20.12.2019).
6. *Kalinina N.N.* Innovatsionnyye mekhanizmy sotsial'nogo partnerstva: uchob.-metod. posobiye. — M.: UITS Moskovskoy federatsii profsoyuzov, 2018. — 66 s.
7. Inkubator sotsial'no oriyentirovannykh nekommercheskikh organizatsiy: Metodicheskiye rekomendatsii po zapusku programmy na baze resursnykh tsentrov SO NKO i tsentrov innovatsiy sotsial'noy sfery / S.V. Golubev, M.Yu. Slavgorodskaya, O.Yu. Peshkova. — M.: Grifon, 2016. — 170 s.
8. *Kabysh N.F., Sidel'nikova K.N.* Institut «pro bono» v Rossii: k voprosu o sushchnosti i osobennostyakh // Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk. — 2017. — № 5–2. — S. 15–17.
9. *Sokolova A.* Slovar' predprinimatel'ya: pitch // Rusbase [Elektronnyy resurs]. — URL: <https://rb.ru/howto/pitch/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).

Literatura

1. *Kalinina N.N.* Al'yans sotsial'nykh partnerov: ot kollaboratsii v obuchenii k effektivnomu sotsial'nomu dialogu // Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza. — 2018. — № 3. — S. 95–104.
2. *Kalinina N.N.* Novyy format obucheniya sotsial'nykh partnerov // Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza. — 2018. — № 4. — S. 75–81.
3. *Vasilenko N.V.* Institutsional'nyye osobennosti kollaboratsii v organizatsionnykh strukturakh innovatsionnoy ekonomiki // Ekonomicheskyy portal. [Elektronnyy resurs]. — URL: <http://institutiones.com/innovations/2866-institucionalnye-osobennosti-kollaboracii.html> (data obrashcheniya: 20.12.2019).
4. *Kalinina N.N.* Transformatsiya obrazovatel'noy sredy dlya povysheniya effektivnosti obucheniya sotsial'nykh partnerov // Shkol'nyye tekhnologii. — 2018. — № 4. — S. 40–45.
5. *Ertel' K., Solomon L.K.* Strategicheskaya sessiya. Kak obespechit' poyavleniye proryvnykh idey i nestandartnoye resheniye problem. — M: Al'pina Pablisher, 2015. — 248 s.