

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПРАВИЛА ИГРЫ"

УТВЕРЖДЕНО
Генеральный директор
ООО "ПРАВИЛА ИГРЫ"



/ Бехтерев С.В

Приказ № 14 от «14» мая 2025 г.

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«Фасилитация для лидера»**

Срок реализации: 47 часов

Автор программы:
Бехтерева Виктория Викторовна

г. Москва, 2025

Содержание

Раздел 1. «Характеристика программы»	
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Совершенствуемые компетенции	4
1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)	8
1.4. Планируемые результаты обучения	10
1.5. Категория слушателей	17
1.6. Форма обучения	17
1.7. Режим занятий	20
1.8. Трудоемкость программы	20
Раздел 2. «Содержание программы»	
2.1. Учебный план	21
2.2. Календарный учебный график	49
Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»	
3.1. Промежуточная аттестация	56
3.2. Итоговая аттестация	59
Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»	
4.1. Кадровые условия реализации программы	65
4.2. Материально-технические условия реализации программы	65
4.3. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение Программы (литература)	67

Раздел 1. «Характеристика программы»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Фасилитация для лидера» (далее – дополнительная профессиональная программа) разработана в соответствии с:

- Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ;
- Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата);
- Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. № 109н.

Актуальность программы обусловлена потребностью современного бизнеса, управленческого персонала в навыках проведения стратегических сессий, совещаний, дискуссий.

Образовательная программа направлена на:

- совершенствование форм и методов проведения групповых фасилитаций, совещаний, стратегических сессий;
- ускорение профессионального роста специалистов в области модерации и фасилитации;
- использование в учебном процессе современных информационных технологий проведения командных сессий, групповых форматов;
- развитие системы обучения специалистов в области образования.

Проведение фасилитаций, форсайт-сессий в управление группой, позволяет сформировать практические навыки у участников обучения:

- на интерес к обучающему процессу и к тем проблемам, которые моделируются и раскрываются в обучающем процессе;
- усвоение больших объёмов информации, способствующих творческому поиску решений производственных задач;
- формирование объективной самооценки, ранга ведущего сессий у обучаемых; - возможность к адекватному анализу реальной ситуации - умение давать и принимать обратную связь;

- развитие инновационного, аналитического, психологического и креативного мышления.

1.1. Цель реализации программы

Целью программы является формирование у слушателей компетенции, необходимой для последующей профессиональной деятельности, формирование базовых теоретических знаний в области основных понятий и основных направлений групповой фасилитации; расширение представления о возможных техниках групповой фасилитации в разных ситуациях, развитие навыков подбора и применения техник групповой фасилитации в профессиональной деятельности и умений применять на практике полученные знания.

Обучение по программе повышения квалификации предусматривает решение следующих задач:

- ознакомить слушателей с подходами к групповой фасилитации;
- изучить направления и техники групповой фасилитации;
- научить подбирать и применять техники групповой фасилитации и для решения профессиональных задач в работе с личностью и группой.

1.2. Совершенствуемые компетенции

Характеристика профессиональной деятельности слушателей, освоивших программу:

Область профессиональной деятельности слушателей, освоивших программу включает:

1. Образование и наука (в сферах: образования);
2. Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности).

В результате освоения Программы слушатели должны:

Уметь:

- распознавать потребности клиента в организации и проведения стратегических сессий, форсайт-сессий, командных встреч;
- формировать план проведения стратегической сессии;
- проводить предварительную работу с участниками – входное интервью;
- устанавливать доверительные отношения с участниками сессий, дискуссий, совещаний;
- делать профессиональную диагностику потребности компании в создании стратегии;

- составлять свои собственные авторские сценарии стратегических сессий, фасилитации.

Знать:

- основные методы работы фасилитатора с аудиторией, участниками сессий;
- основы эффективной коммуникации на разных этапах проведения стратегической сессий или фасилитационных решений;
- закономерности работы при всем процессе проведения сессий;
- общепринятые нормы делового общения (ранг ведущего) во время фасилитационных сессий;
- основы методологии фасилитации, модерации, командного коучинга.

Требования к результатам освоения программы

В результате освоения программы у слушателя должны быть сформированы установленные следующие универсальные компетенции:

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» Бакалавриат
		Код компетенций из ФГОС
1.	Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
2.	Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
3.	Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
4.	Коммуникация	УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)
5.	Межкультурное взаимодействие	УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
6.	Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности

7.	Безопасность жизнедеятельности	УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
8.	Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
9.	Гражданская позиция	УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

Дополнительная профессиональная программа разработана в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом».

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
D	Деятельность по развитию персонала	6	Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	D /01.6	6
			Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота	D/04.6	6

Н	Стратегическое управление персоналом	7	Разработка системы стратегического управления персоналом	Н/01.7	7
			Реализация системы стратегического управления персоналом	Н/02.7	7
			Администрирование процессов стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота	Н/03.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п / п	Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»		
	трудовое действие	необходимые	
		умения	знания
1	<p><u>D /01.6</u> <u>Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат; - Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; - Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию. 	<ul style="list-style-type: none"> - Определять критерии формирования кадрового резерва организации; - Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры - Определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; - Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом в области его развития и построения профессиональной карьеры; - Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации; 	<ul style="list-style-type: none"> - Система, способы, методы, инструменты построения; профессиональной карьеры - Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; - Технологии, методы и методики анализа и систематизации документов и информации; - Основы профессиональной ориентации; - Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры персонала; - Специализированные информационные системы,

		<ul style="list-style-type: none"> - Соблюдать нормы этики делового общения. 	<p>цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом в области его развития и построения профессиональной карьеры, границы их применения;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нормы этики делового общения.
	<p><u>D /04.6</u> <u>Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала; - Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности); - Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации; - Вести деловую переписку; - Соблюдать нормы этики делового 	<ul style="list-style-type: none"> - Порядок формирования, ведения базы данных о персонале организации; - Основы документооборота и документационного обеспечения Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации; - Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации; - Правила ведения деловой переписки; - Нормы этики делового общения.

		общения.	
2	<p><u>Н/01.7</u> <u>Разработка системы стратегического управления персоналом</u></p> <p>- Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности;</p> <p>- Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий управления персоналом;</p> <p>- Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала;</p> <p>- Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда.</p>	<p>- Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности;</p> <p>- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц;</p> <p>- Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой;</p> <p>- Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала</p> <p>- Разрабатывать корпоративные социальные программы;</p> <p>- Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников;</p> <p>- Работать с информационными системами, услугами и сервисами в области стратегического управления персоналом;</p>	<p>- Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности;</p> <p>- Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала</p> <p>Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов;</p> <p>- Методы анализа количественного и качественного состава персонала</p> <p>Методы организационного проектирования;</p> <p>- Цели, стратегия, корпоративная социальная политика и политика по персоналу, корпоративная культура;</p> <p>- Основы управления социальным развитием организации;</p> <p>- Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения;</p> <p>- Организационная структура</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки стратегии работы с персоналом; - Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой; - Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации; - Вести деловую переписку; - Соблюдать нормы этики делового общения. 	<p>организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения; - Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом; - Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом; - Правила ведения деловой переписки; - Нормы этики делового общения.
	<p><u>Н/02.7</u> <u>Реализация системы стратегического управления персоналом</u></p> <p>- Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; - Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности; - Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач; - Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением 	<ul style="list-style-type: none"> - Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; - Организация управления развитием организации; - Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом; - Политика управления персоналом,

<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом; - Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; - Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда; - Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения. 	<ul style="list-style-type: none"> безопасных условий труда; - Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, представительных органах работников и организациях по вопросам персонала; - Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом; - Формировать и проводить социальную политику и социальные программы; - Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации; - Соблюдать нормы этики делового общения. 	<ul style="list-style-type: none"> корпоративная социальная политика, корпоративная культура; - Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности - Методы оценки результатов и эффективности труда; - Методы внедрения системы управления персоналом; - Методы организационного проектирования; - Цели, стратегия развития и бизнес-план организации; - Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; - Организационная структура организации; - Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения; - Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом;
--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Локальные нормативные акты в области управления персоналом; - Правила ведения деловой переписки; - Нормы этики делового общения.
<p><u>Н/03.7</u> <u>Администрирование процессов стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Подготовка предложений по развитию систем управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности, по необходимым корректирующим и превентивным мерам и по повышению эффективности работы структурных подразделений; - Контроль процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнение и анализ процессов, результатов управленческих мероприятий, определение 	<ul style="list-style-type: none"> - Анализировать, разрабатывать и оформлять документы по процессам и результатам управления персоналом и работе структурных подразделений; - Применять методы анализа бизнес-процессов организации; - Определять программы достижения целей и решения задач подразделений; - Проводить контроллинг системы управления персоналом; - Проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников и организациях по вопросам персонала; - Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом; - Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных 	<ul style="list-style-type: none"> - Социальная политика, корпоративная культура, системы мотивации и эффективности управления персоналом; - Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; - Бизнес-план и бизнес-процессы организации; - Организационное проектирование; - Методы анализа количественного и качественного состава персонала; Политика организации по персоналу - Цели и стратегия развития организации; - Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области администрирования 	

	<p>факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей.</p>	<p>данных и конфиденциальной информации; - Соблюдать нормы этики делового общения.</p>	<p>процессов стратегического управления персоналом, в области документооборота, границы их применения; - Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом; - Нормы этики делового общения.</p>
--	---	--	--

1.5. Категория слушателей.

Директора по персоналу, менеджеры, руководители подразделений, бизнес-тренеры, бизнес-консультанты, наставники, специалисты отвечающие за создание системы наставничества, преподаватели, тренеры межличностных коммуникаций.

Уровень образования:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Область профессиональной деятельности:

Требования к входным знаниям, умениям и навыкам, полученным в ходе освоения предшествующих образовательных программ:

- наличие навыков работы с персональным компьютером (Microsoft Word, Microsoft Excel, Internet, информационно-правовые системы, например «Консультант-Плюс»);
- владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией;
- умение подбирать, сортировать, систематизировать и анализировать информацию и на основе анализа формулировать выводы и (или) управленческие решения.

Желательным является опыт работы в сфере управления.

Отсутствие на входе отдельных перечисленных знаний, умений и навыков, а также опыта работы не исключают возможности обучения по программе: слушателю необходимо освоить все вышеперечисленное самостоятельно для правильного понимания, осмысления и усвоения изучаемых в соответствии с учебной программой дисциплин (модулей) и предъявляемых к результату обучения требованиями.

1.6. Форма обучения:

Язык обучения – русский.

Форма обучения: заочная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Освоение дополнительной профессиональной программы повышения квалификации проводится с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого создана и функционирует электронная информационно-образовательная среда, включающая в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные

технологии, соответствующие технологические средства, а также обеспечивающая освоение слушателем образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Срок освоения дополнительной профессиональной программы обеспечивает возможность достижения планируемых результатов и определяется с учетом формы и графика обучения, интенсивности проведения занятий, пожеланий заказчиков и слушателей и пр.

Перечень образовательных технологий, используемых при освоении программы

Используются технологии дистанционного обучения.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие слушателей и педагогического работника.

Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии слушателей и педагогического работника.

Занятия проводятся дистанционно. Все занятия проходят онлайн на специальной обучающей платформе GetCourse «Геткурс».

Основные принципы организации дистанционного обучения:

- системность и комплексность, содействующие приведению в систему информации, поступающей из разных источников;
- наглядность;
- следование слушателей по своей индивидуальной образовательной траектории в условиях избыточности информационной образовательной среды;
- сознательность действий (усваиваются те действия, которые производятся сознательно);
- интерактивность, выражающаяся в возможности постоянных контактов всех участников обучения с помощью специализированной информационно-образовательной среды (в том числе электронная почта, чат);
- адаптивность, позволяющая легко использовать учебные материалы, содержащие цифровые образовательные ресурсы, в конкретных условиях учебного процесса при учете возрастных и индивидуальных особенностей слушателей;
- гибкость, дающая возможность слушателям работать в необходимом для них темпе и в удобное для себя время;

- оперативность и объективность оценивания достижений слушателей.

Организационные условия для осуществления дистанционного обучения:

1. Основной канал доставки образовательного контента для слушателей - Интернет.
2. Загрузка в системе дистанционного обучения учетных записей педагогического работника и слушателей.
3. Разработка на образовательной платформе дистанционных занятий.
4. Реализация сетевого взаимодействия обучающегося и педагогического работника (взаимодействие через видеоконференцсвязь).
5. Оценивание результатов обучения с помощью интернет-тестирования, и других средств коммуникации.

Допускается установление различного объема занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника со слушателями с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для различных образовательных программ. Соотношение объема занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника со слушателями с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий должно учитывать технические возможности слушателей и учебные задачи по изучаемой теме и предмету.

Организация самостоятельно определяет нормы расчета нагрузки педагогических работников в форме непосредственного взаимодействия педагогического работника со слушателями с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий и использует их при планировании учебной работы педагогических работников, организации учебной деятельности слушателей с учетом следующих факторов:

- готовность электронного контента (при необходимости записи и создания нового электронного контента);
- форм работы (контактной (онлайн-консультации и онлайн-занятия с использованием телекоммуникационных технологий)).

Особенности дистанционного обучения:

- доступность и открытость обучения – возможность заниматься в удобное время, в удобном месте и темпе, индивидуально выбирая нерегламентированный отрезок времени для освоения программы;
- создание информационно-образовательной среды (ИОС) на образовательной платформе, работа с которой может быть легко организована и в домашних условиях;
- избыточность учебного содержания (возможность включения в онлайн обучение не только основного текста учебной информации, но и значительного количества дополнительной информации), способствующая построению индивидуальной образовательной траектории;

- разнообразие форм представления информации - возможность одновременного представления информации в текстовом, графическом и мультимедийном виде;
- интерактивное взаимодействие с контентом - быстрый поиск по содержанию, автоматическое оценивание выполнения заданий;
- самостоятельная познавательная деятельность обучаемых с различными источниками информации;
- индивидуальность систем дистанционного обучения – более индивидуальный, гибкий характер обучения, слушатель сам определяет темп обучения, может возвращаться по несколько раз к отдельным занятиям, может пропускать отдельные разделы и т.д.;
- система оперативного контроля со стороны педагогического работника в виде интерактивных тестов, практических заданий;
- обязательное применение коммуникационных технологий для передачи знаний, опосредованного, диалогового и интерактивного взаимодействия субъектов посредством:
 - онлайн-занятий в формате вебинаров на образовательной платформе GetCourse «Геткурс» (далее-образовательная платформа) и с помощью видеоконференции "Яндекс Телемост" <https://telemost.yandex.ru/>;
 - текстовых сообщений на обучающей платформе.
 - с помощью облачного мессенджера Телеграм (Telegram)- для мобильных устройств и компьютеров.
- технологичность - использование в образовательном процессе новейших достижений информационных и телекоммуникационных технологий;
- социальное равноправие – равные возможности получения образования независимо от места проживания, состояния здоровья и др.

1.7. Режим занятий:

Срок освоения программы – 47 часов.

Занятия проходят 3 раза в неделю по 2-3 академических часа (включая теорию и практику).

1.8. Трудоемкость программы:

Трудоемкость освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «**Фасилитация для лидера**» - 47 академических часов за весь период обучения и включает теорию, практику (выполнение практических заданий), а также время, отводимое на контроль качества освоения программы.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

№ п / п	Наименование разделов/ модулей, тем	Всего часов	Лекции	Практические занятия	Форма контроля
	Тема 1. Введение в роль «Фасилитатор». Этика. Компетенции. Навыки. Стандарты	4	2	2	Выполнение практических заданий
	Тема 2. Какие совещания нужны на каждом этапе развития организации	6	4	2	Выполнение практических заданий
	Тема 3. Ретроспектива	2	1	1	Выполнение практических заданий
	Тема 4. Правила подготовки к совещанию. Часть 1. Фокусирующий вопрос. Управление энергией. Речь фасилитатора. Метод ОРИП	2	1	1	Выполнение практических заданий

	Тема 5. Правила подготовки к совещанию. Вступительная речь. Выбор помещения и платформы. Мастерская консенсуса	2	1	1	Выполнение практических заданий
	Тема 6. Регулярные тактические/ оперативные встречи для создания ритма и синхронизации	4	2	2	Выполнение практических заданий
	Промежуточная аттестация	1	-	1	Тестирование
	Тема 7. Правила протоколирования, визуальные шаблоны, онлайн-протокол, роль секретаря	4	2	2	Выполнение практических заданий
	Тема 8. Сценарии проектирования и проведения Форсайт, стратегических сессий и сессий сценарного	4	2	2	Выполнение практических заданий

	планирования				
	Тема 9. Фасилитация в самоорганизующихся и самоуправляемых командах	4	2	2	Выполнение практических заданий
	Тема 10. Речь фасилитатора. Глаголы, вопросы, отношение	4	2	2	Выполнение практических заданий
	Тема 11. Мотивационная речь (практика). Мастерская консенсуса	4	2	2	Выполнение практических заданий
	Тема 12. Проведение идеологических встреч. Формулирование, актуализация, поддержание ценностей и принципов. Миссия	5	3	2	Выполнение практических заданий
	Итоговая аттестация	1	-	1	Тестирование
	Итого	47	24	23	

Наименование разделов/ модулей, тем	Виды учебных занятий, работ	Содержание
<p>Тема 1. Введение в роль «Фасилитатор». Этика. Компетенции. Навыки. Стандарты</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u></p> <p>Введение в роль «Фасилитатор». Этика. Компетенции. Навыки. Стандарты.</p> <p>Фасилитация и модерация: сходства и различия. Фасилитация - цели и основные принципы. Особенности применения фасилитации для решения бизнес-задач. Виды фасилитационных сессий. Фасилитатор и его роль. Основные функции фасилитатора.</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести персональный SWOT-анализ, чтобы определить свою точку А. 2. Подготовьте свой план развития на курс: <ul style="list-style-type: none"> - В чем моя миссия как фасилитатора? - Каких результатов я хочу достичь к концу курса? - Что я хочу уметь, знать, понимать через год? - Что я готов для этого сделать? 3. Составьте план изучения стилей ведущих мировых фасилитаторов, у которых хочется учиться. Запишитесь на их вебинары, просмотрите видео, прочитайте статьи.

<p>Тема 2. Какие совещания нужны на каждом этапе развития организации</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Эффективные совещания и рабочие встречи: как организовать и провести. Требования к совещаниям и рабочим встречам. Роль и функции руководителя, участников, фасилитатора. Виды фасилитаций: сходства и различия. Фасилитация при проведении рабочих совещаний, фасилитация рабочих групп и команд, фасилитация организационных изменений, фасилитация изменений на уровне макроэкономических, политических и социальных систем и сетей.</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Составьте цикл регулярного менеджмента для выбранной организации. 2. Подготовьте свой план развития на курс (если ещё не сделали) или дополните его: <ul style="list-style-type: none"> -В чем моя миссия как фасилитатора? -Каких результатов я хочу достичь к концу курса? -Что я хочу уметь, знать, понимать через год? -Что я готов для этого сделать?
---	--	---

<p>Тема 3. Ретроспектива</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Определение и основные цели ретроспективы. Когда и как часто проводить ретроспективу. Популярные форматы ретроспектив. Инструменты для проведения ретроспектив.</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u> Подготовить сценарий сессии 'Ретроспектива проекта'.</p>
<p>Тема 4. Правила подготовки к совещанию. Часть 1. Фокусирующий вопрос. Управление энергией. Речь фасилитатора. Метод ОРИП</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Правила подготовки к совещанию. Фокусирующий вопрос. Управление энергией. Речь фасилитатора. Метод ОРИП.</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u> 1. Подготовить универсальный чек-лист подготовки к сессии и совещанию. 2. Подготовить подробный сценарий ОРИП без тайминга: текст, что вы будете говорить.</p>
<p>Тема 5. Правила подготовки к совещанию. Вступительная речь. Выбор помещения и платформы. Мастерская консенсуса</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Правила подготовки к совещанию. Вступительная речь. Выбор помещения и платформы. Мастерская консенсуса.</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u> 1. Записать аудио или видео вступительной речи.</p>

		<p>2. Составьте письмо-приглашение с памяткой для участников.</p> <p>3. Подготовить сценарий и визуальные шаблоны мастерской консенсуса.</p>
--	--	--

<p>Тема 6. Регулярные тактические/ оперативные встречи для создания ритма и синхронизации</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Регулярные тактические/ оперативные встречи для создания ритма и синхронизации.</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. создать свой чек-лист подготовки оперативного совещания2. создать памятки (фасилитатор, секретарь, участник)3. подготовить шаблон живой повестки4. записать аудио вступительной речи
---	--	---

<p>Промежуточное тестирование</p>	<p>Тестирование</p>	<p>1. Укажите отличия фасилитатора от тренера. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Передает свои навыки и знания - Создает пространство для обсуждения и генерации идей - Нейтрален к содержанию обсуждения, выстраивает процесс - Фокусируется на содержании обсуждения - Нацелен на индивидуальное развитие участников группы - Нацелен на командные результаты и командную динамику <p>2. В каких случаях Вы можете использовать фасилитацию? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Групповые обсуждения - Мозговые штурмы - Планирование проектов - Решение конфликтов - Обучение и развитие - Оценка результатов - Кристаллизация миссии и ценностей - Проведения эффективных встреч/совещаний/сессий
-----------------------------------	---------------------	--

		<ul style="list-style-type: none">- Чтобы вдохновить и объединить участников- Для достижения целей групповой встречи <p>3. В каких случаях нецелесообразно применять фасилитацию? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none">- Когда задача носит индивидуальный, а не групповой характер- Если решение должно быть принято быстро и без обсуждения- Если участники не заинтересованы или не готовы к диалогу- Когда требуется разрешить конфликт или обсудить противоречивые мнения- При работе с командами из разных по подразделений- Когда нужно информировать о решении- Когда нужно привести группу к заранее известному результату <p>4. Выберите 7 компетенций, которыми должен обладать фасилитатор.</p> <ul style="list-style-type: none">- Умение слушать и задавать вопросы- Нейтральность и объективность- Навыки управления группой
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Структурирование и планирование встреч - Знание предметной области в теме сессии - Способность разрешать конфликты - Вовлечение и мотивация участников - Позитивное мышление - Гибкость и адаптивность <p>5. Выберите уровни метода сфокусированного обсуждения</p> <ul style="list-style-type: none"> - Объективный (факты). Рефлексивный (эмоции). - Интерпретационный (интерпретации). Уровень принятия решения. - Интерес. Вовлечение. Научиться договариваться. Составить план. Распределить ответственность. Выполнить. Подвести итоги - Подготовка к обсуждению. Приветствие. Обсуждение. Подведение итогов и отчёт. <p>6. Какие ошибки может допустить фасилитатор на сессии? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мало подготовки - Нет плана В и С - Интерпретировать ответы - Отступление от тайминга
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Пренебрежение мнениями и чувствами участников - Нечеткое следование заранее подготовленному сценарию - Несоблюдение нейтральности - Неясная цель встречи <p>7. Вставьте пропущенные слова: Цели вступительной речи согласно Майклу Вилкинсону (ПЕЕИ): 1. [_____] – проинформировать участников о причинах проведения встречи. 2. [_____] – вдохновить, поделиться с участниками важностью общего результата, показать преимущества для них. 3. [_____] – наделить полномочиями для выработки и принятия решения. 4. [_____] – вовлечь в работу.</p> <p>8. Какие типы совещаний в организации стоит проводить регулярно? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ежедневные планерки - Тактические (оперативные) совещания - Законодательные встречи - Награждения лучших сотрудников - Идеологические сессии - Встречи один на один с сотрудниками
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративы - Ретроспективы - Стратегические сессии <p>9. Как выявить ценности организации на сессии?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Попросить открыть раздел сайта, где указаны ценности организации - Показать приказ о внедрении ценностей организации, с которым ознакомлены все сотрудники под подпись - Попросить сотрудников привести примеры действий на рабочем месте или рассказать реальные истории из жизни компании, через которые иллюстрируется та или иная ценность организации <p>10. Выберите правильную последовательность из 5 шагов мастерской консенсуса</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прояснение ситуации (Фокусирующий вопрос: ЧТО... или КАК...). 2. Формулировка рациональной цели сессии/встречи и эмпирической цели. 3. Мозговой штурм (сначала индивидуальный, потом критика и групповая работа). 4. Группировка идей (кластеризация, объединение в группы). 5. Консенсус и формулировка проектов группой:
--	--	---

		<ol style="list-style-type: none">1. Заинтересовать.2. Вовлечь.3. Научиться договариваться.4. Составить план.5. Распределить ответственность.
--	--	---

<p>Тема 7. Правила протоколирования, визуальные шаблоны, онлайн-протокол, роль секретаря</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u></p> <p>Правила протоколирования, визуальные шаблоны, онлайн-протокол, роль секретаря</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u></p> <p>Придумать визуальный сценарий для ближайшего совещания</p>
<p>Тема 8. Сценарии проектирования и проведения Форсайт, стратегических сессий и сессий сценарного планирования</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u></p> <p>Сценарии проектирования и проведения Форсайт, стратегических сессий и сессий сценарного планирования</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подробно спроектировать стратегическую сессию и провести её. 2. Записать фрагмент фасилитации (где вы говорите) на видео или аудио.

<p>Тема 9. Фасилитация в самоорганизующихся и самоуправляемых командах</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Фасилитация в самоорганизующихся и самоуправляемых командах</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u> Изучить дополнительные материалы и выбрать минимум три инструмента из разных школ, которые будете использовать на совещаниях и встречах.</p>
<p>Тема 10. Речь фасилитатора. Глаголы, вопросы, отношение</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Речь фасилитатора. Глаголы, вопросы, отношение</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовьте шаблон протокола для еженедельного совещания. Обдумайте подзаголовки каждого раздела в протоколе. 2. Подготовьте список фокусирующих вопросов для каждого блока в протоколе.

<p>Тема 11. Мотивационная речь (практика). Мастерская консенсуса</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Мотивационная речь (практика). Мастерская консенсуса</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u> 1. Подготовить сценарий и визуальные шаблоны мастерской консенсуса 2. Составить письмо-приглашение с памяткой для участников 3. Записать аудио или видео вступительной речи к ней 4. Составить список вопросов для встречи</p>
<p>Тема 12. Проведение идеологических встреч. Формулирование, актуализация, поддержание ценностей и принципов. Миссия</p>	<p>Лекции, практическая работа</p>	<p><u>Теория:</u> Проведение идеологических встреч. Формулирование, актуализация, поддержание ценностей и принципов. Миссия</p> <p><u>Практическое (домашнее) задание:</u> Заполните шаблоны "Принятие роли фасилитатора" и "План развития фасилитатора"</p>
<p>Итоговая аттестация</p>	<p>Тестирование</p>	<p>1. Укажите отличия фасилитатора от тренера. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа: - Передает свои навыки и знания</p>

		<ul style="list-style-type: none">- Создает пространство для обсуждения и генерации идей- Нейтрален к содержанию обсуждения, выстраивает процесс- Фокусируется на содержании обсуждения- Нацелен на индивидуальное развитие участников группы- Нацелен на командные результаты и командную динамику <p>2. Выберите цели вступительной речи. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none">- Поприветствовать- Заинтересовать- Вовлечь- Познакомиться- Дать энергию- Информировать- Наделить властью <p>3. В каких случаях Вы можете использовать фасилитацию? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none">- Групповые обсуждения
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Мозговые штурмы - Планирование проектов - Решение конфликтов - Обучение и развитие - Оценка результатов - Кристаллизация миссии и ценностей - Проведения эффективных встреч/совещаний/сессий - Чтобы вдохновить и объединить участников - Для достижения целей групповой встречи <p>4. Выберите, что относится к ошибкам протоколирования. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Записывать в протокол свои интерпретации - Вступать в дискуссии, не записав слова участника - Записывать слова, идеи, решения выборочно - Использовать собственный шаблон протокола - Одновременно фасилитировать и вести протокол - Не сформировать повестку до встречи/совещания <p>5. В каких случаях нецелесообразно применять фасилитацию. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Когда задача носит индивидуальный, а не групповой характер - Если решение должно быть принято быстро и без обсуждения - Если участники не заинтересованы или не готовы к диалогу - Когда требуется разрешить конфликт или обсудить противоречивые мнения - При работе с командами из разных по подразделений - Когда нужно информировать о решении - Когда нужно привести группу к заранее известному результату <p>6. Выберите уровни развития культуры организации по теории спиральной динамики. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Бежевый уровень (выживание) - Фиолетовый уровень (культура племени) - Красный уровень (культура власти и силы) - Синий уровень (культура правил) - Оранжевый уровень (культура успеха) - Зеленый уровень (культура смысла) - Желтый уровень (культура игры) - Бирюзовый уровень (глобальность)
--	--	---

		<p>7. Выберите 7 компетенций, которыми должен обладать фасилитатор:</p> <ul style="list-style-type: none">- Умение слушать и задавать вопросы- Нейтральность и объективность- Навыки управления группой- Структурирование и планирование встреч- Знание предметной области в теме сессии- Способность разрешать конфликты- Вовлечение и мотивация участников- Позитивное мышление- Гибкость и адаптивность <p>8. Отметьте обязательные шаги подготовки к проведению сессии. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none">- Определить цели и задач сессии- Договориться с заказчиком о результате, к которому должна прийти группа- Определить состав участников- Выбрать подходящий метод фасилитации- Подготовить сценарий сессии, включая временные рамки для каждого этапа, а также альтернативные варианты сценария
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Подготовить помещение и необходимые материалы Оповестить участников о цели, формате и ожиданиях от сессии заранее - Подготовить вступительную речь - Отчет после сессии - Прорепетировать сессию в реальном тайминге <p>9. Назовите уровни метода сфокусированного обсуждения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Объективный (факты). Рефлексивный (эмоции). Интерпретационный (интерпретации). Уровень принятия решения . - Интерес. Вовлечение. Научиться договариваться. Составить план. - Распределить ответственность. Выполнить. Подвести итоги - Подготовка к обсуждению. Приветствие. Обсуждение. Подведение итогов и отчёт. <p>10. Сотрудники компании потеряли мотивацию, ходят на работу как на каторгу. Опаздывают, часто болеют. Какую сессию вы предложите провести?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стратегическая сессия
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none">- Сессия описание зон ответственности и бизнес-процессов- Сессия кристаллизации миссии и ценностей <p>11.Какие ошибки может допустить фасилитатор на сессии:</p> <ul style="list-style-type: none">- Мало подготовки- Нет плана В и С- Интерпретировать ответы- Отступление от тайминга- Пренебрежение мнениями и чувствами участников- Нечеткое следование заранее подготовленному сценарию- Несоблюдение нейтральности- Неясная цель встречи <p>12.Выберите цель сессии мозгового штурма:</p> <ul style="list-style-type: none">- Генерация множества идей по заданной теме или проблеме в короткий срок- Обсуждение одной темы или вопроса в небольших группах с переходом участников между группами, что способствует обмену идеями и идеологическими решениями
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">- Достижение общего согласия и согласования мнений всех участников на определенный вопрос или решение <p>13.Какие типы совещаний в организации стоит проводить регулярно. Слушатель должен выбрать все правильные варианты ответа:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ежедневные планерки- Тактические (оперативные) совещания- Законодательные встречи- Награждения лучших сотрудников- Идеологические сессии- Встречи один на один с сотрудниками- Корпоративы- Ретроспективы- Стратегические сессии <p>14.Выберите цель сессии 'Консенсус'</p> <ul style="list-style-type: none">- Обсуждение одной темы или вопроса в небольших группах с переходом участников между группами, что способствует обмену идеями и идеологическими решениями- Детальные исследования, предложения по решению проблемы, формирование выводов
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">- Достижение общего согласия и согласования мнений всех участников на определённый вопрос или решение <p>15. Выберите цель сессии 'Галерея идей':</p> <ul style="list-style-type: none">- Сбор и визуализация идей участников, последующий анализ и улучшение этих идей- Оценка прошедшего проекта, выявление проблем и путей улучшения- Обсуждение определенной проблемы или темы среди небольшой группы экспертов или заинтересованных сторон <p>16. Выберите цель сессии 'Ретроспектива':</p> <ul style="list-style-type: none">- Систематизация идей и предложений, а также их последующая доработка- Оценка прошедшего проекта, выявление проблем и путей улучшения- Достижение общего согласия и согласования мнений всех участников на определённый вопрос или решение <p>17. Кто из организации должен присутствовать на сессии? (критерии отбора участников). Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:</p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Заинтересованные стороны – Те, кого затрагивает обсуждаемая тема. - Лица, принимающие решения – Руководители, имеющие влияние на итог. - Владелец – Чтобы валидировать принятые решения. - Эксперты – Специалисты, обладающие нужными знаниями и опытом. - Исполнители – Те, кто будет реализовывать принятые решения. - Представители HR – Чтобы обеспечить соответствие с корпоративной культурой и стратегией. - Оппоненты и сторонники – Чтобы учесть разные мнения и снизить сопротивление. - Инициаторы изменений – Те, кто мотивирован внедрять новые идеи. <p>18. Вам нужно провести инновационную сессию для топ-менеджмента 15 человек (25- 50 лет, в компании 2-3 года) строительной компании в Санкт-Петербурге. С 2007 года строят элитные многоквартирные дома. Какой фокусирующий вопрос вы зададите?</p>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none">● В чем будет уникальность, привлекательность и мода для возводимого элитного жилья будет и за счет каких технологий это можно обеспечить?● Как мы можем внедрить инновации в строительный процесс, чтобы повысить конкурентоспособность и удовлетворить запросы клиентов в элитном жилье Санкт-Петербурга и Ленинградской области?● Как мы можем сплотиться как команда и создать совместное видение, которое будет вдохновлять нас на достижение лидерства в строительстве элитных многоквартирных домов? <p>19. Вам предстоит провести сессию с людьми, которые впервые принимают участие в подобном мероприятии. Выберите наилучший вариант рассадки:</p> <ul style="list-style-type: none">- Рассадка в круг- Рассадка амфитеатром- Разделить на группы по 3-4 человека <p>20. Во время сессии формирования правил и договоренностей один из участников принципиально не хочет принимать достигнутые</p>
--	--	---

		<p>правила, одно из правил ему категорически не нравится. Как вы поступите в данной ситуации? Буду выяснять, в чем именно возражение. Если обоснование возражение строится на интересах участника, можно предложить по другому аргументировать или снять возражение. Если возражение строится на интересах команды, на возможных негативных последствиях или сложностях, то стоит предложить принять его и переформулировать предложение с учетом возражения.</p> <p>Буду выяснять причину отказа. Если это просто «принципиально» - скорее всего это конфликт личности. Если это «категорически» - скорее всего это негативный опыт, выделим, какие ценности этот опыт затронул и выработаем решение, учитывающее и затронутые ценности и необходимые правила.</p> <p>Буду выяснять причины несогласия. Задать уточняющие вопросы: «Что именно в этом правиле вам не подходит?», «Какие риски вы видите в его принятии?», «Есть ли у вас альтернативные предложения?». Убедить его в том, что необходимо принять договоренности группы.</p>
--	--	--

2.2. Календарный учебный график

Компоненты программы	Расписание учебных занятий июль (1 месяц/дни)																															Форма аттестации		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Тема 1. Введение в роль «Фасилитатор». Этика. Компетенции. Навыки. Стандарты							2																											Выполнение практических заданий
Тема 1. Введение в роль «Фасилитатор». Этика. Компетенции. Навыки. Стандарты								2																										Выполнение практических заданий
Тема 2. Какие совещания нужны на каждом этапе развития организации											3																							Выполнение практических заданий
Тема 2. Какие совещания нужны на каждом этапе развития организации													3																					Выполнение практических заданий
Тема 3. Ретроспектива															2																			Выполнение практических заданий

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

Контроль и оценка достижений слушателей включает текущий контроль (аттестация), промежуточную и итоговую аттестацию. Промежуточный контроль проводится в соответствии с учебным планом в форме выполнения практического задания.

Формы аттестации

Текущий контроль (аттестация) освоения программ (далее – текущий контроль) представляет собой совокупность мероприятий, включающую планирование текущего контроля освоения дополнительных профессиональных программ, разработку содержания и методики проведения контроля, анализ результатов контроля, а также документальное оформление результатов проверки, осуществляемых в целях:

- оценки индивидуальных образовательных достижений слушателей;
- выявления индивидуально значимых и иных факторов (обстоятельств), способствующих или препятствующих достижению слушателями планируемых образовательных результатов освоения соответствующей программы;
- изучения и оценки эффективности методов, форм и средств обучения, используемых в образовательном процессе.

Предметом текущего контроля является знания, умения и навыки, а также личностные качества, полученные слушателями в процессе освоения программы.

Текущий контроль осуществляется для определения уровня освоения учебного материала программы.

Промежуточный контроль рассматривается как диагностика результативности освоения дополнительной профессиональной программы.

Общие положения о промежуточном контроле знаний:

• Промежуточный контроль (аттестация) - это оценка качества какой-либо части (частей), темы (тем), раздела, модуля учебной программы, по окончании их изучения по итогам раздела учебного периода с целью определения соответствия уровня и качества знаний, умений, навыков, требованиям, предусмотренным образовательной программой.

• Промежуточная аттестация проводится в форме тестирования.

Успешное освоение программы предполагает активное, творческое участие слушателей на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется

исходя из необходимости достижения слушателями планируемых результатов освоения модуля.

Итоговая аттестация:

К итоговой аттестации допускаются слушатели, освоившие все модули программы, выполнившие все практические задания и прошедшие промежуточную аттестацию.

Форма аттестации: итоговое тестирование.

Итоговое тестирование:

Тест состоит из 20 вопросов с единичным или множественным вариантом ответа. Время выполнения – 1 час.

Критерии оценивания:

За правильно выполненное задание начисляется 1 балл. 20 – максимальное количество баллов.

Тест считается пройденным, если отвечено на 15 вопросов из 20.

Оценочные материалы

Оценочные средства для контроля знаний – это комплекс диагностических методик, позволяющих определить достижение слушателями планируемых результатов.

Контроль и оценка результатов освоения программы осуществляется в процессе обучения путем выполнения практических заданий.

Промежуточное тестирование предусмотрено после 6 темы программы, итоговое – в конце изучения программы. Проверка ответов осуществляется автоматически. В ходе промежуточного тестирования слушателю предлагается 10 вопросов. В ходе итогового тестирования обучающему предлагается 20 вопросов по всем темам программы.

Слушателям, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается **удостоверение о повышении квалификации**. На итоговую аттестацию отводится 1 час.

3.1. Промежуточная аттестация.

Промежуточная аттестация проводится в форме тестирования.

1. Укажите отличия фасилитатора от тренера. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Передает свои навыки и знания
- Создает пространство для обсуждения и генерации идей
- Нейтрален к содержанию обсуждения, выстраивает процесс
- Фокусируется на содержании обсуждения
- Нацелен на индивидуальное развитие участников группы
- Нацелен на командные результаты и командную динамику

2. В каких случаях Вы можете использовать фасилитацию? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Групповые обсуждения
- Мозговые штурмы
- Планирование проектов
- Решение конфликтов
- Обучение и развитие
- Оценка результатов
- Кристаллизация миссии и ценностей
- Проведения эффективных встреч/совещаний/сессий
- Чтобы вдохновить и объединить участников
- Для достижения целей групповой встречи

3. В каких случаях нецелесообразно применять фасилитацию? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Когда задача носит индивидуальный, а не групповой характер
- Если решение должно быть принято быстро и без обсуждения
- Если участники не заинтересованы или не готовы к диалогу
- Когда требуется разрешить конфликт или обсудить противоречивые мнения
- При работе с командами из разных подразделений
- Когда нужно информировать о решении
- Когда нужно привести группу к заранее известному результату

4. Выберите 7 компетенций, которыми должен обладать фасилитатор.

- Умение слушать и задавать вопросы
- Нейтральность и объективность
- Навыки управления группой
- Структурирование и планирование встреч
- Знание предметной области в теме сессии
- Способность разрешать конфликты
- Вовлечение и мотивация участников
- Позитивное мышление
- Гибкость и адаптивность

5. Выберите уровни метода сфокусированного обсуждения

- Объективный (факты). Рефлексивный (эмоции).
- Интерпретационный (интерпретации). Уровень принятия решения.
- Интерес. Вовлечение. Научиться договариваться. Составить план. Распределить ответственность. Выполнить. Подвести итоги
- Подготовка к обсуждению. Приветствие. Обсуждение. Подведение итогов и отчёт.

6. Какие ошибки может допустить фасилитатор на сессии? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа

- Мало подготовки
- Нет плана В и С
- Интерпретировать ответы
- Отступление от тайминга
- Пренебрежение мнениями и чувствами участников
- Нечеткое следование заранее подготовленному сценарию
- Несоблюдение нейтральности
- Неясная цель встречи

7. Вставьте пропущенные слова: Цели вступительной речи согласно Майклу Вилкинсону (IEEI): 1. [] – проинформировать участников о причинах проведения встречи. 2. [] – вдохновить, поделиться с участниками важностью общего результата, показать преимущества для них. 3. []

– наделить полномочиями для выработки и принятия решения.4. [_____] – вовлечь в работу.

8. Какие типы совещаний в организации стоит проводить регулярно? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Ежедневные планерки
- Тактические (оперативные) совещания
- Законодательные встречи
- Награждения лучших сотрудников
- Идеологические сессии
- Встречи один на один с сотрудниками
- Корпоративы
- Ретроспективы
- Стратегические сессии

9. Как выявить ценности организации на сессии?

- Попросить открыть раздел сайта, где указаны ценности организации
- Показать приказ о внедрении ценностей организации, с которым ознакомлены все сотрудники под подпись
- Попросить сотрудников привести примеры действий на рабочем месте или рассказать реальные истории из жизни компании, через которые иллюстрируется та или иная ценность организации

10. Выберите правильную последовательность из 5 шагов мастерской консенсуса

1. Прояснение ситуации (Фокусирующий вопрос: ЧТО... или КАК...).
2. Формулировка рациональной цели сессии/встречи и эмпирической цели.
3. Мозговой штурм (сначала индивидуальный, потом критика и групповая работа).
4. Группировка идей (кластеризация, объединение в группы).
5. Консенсус и формулировка проектов группой:
 1. Заинтересовать.
 2. Вовлечь.
 3. Научиться договариваться.
 4. Составить план.

5. Распределить ответственность.

3.2. Итоговая аттестация

В ходе итогового тестирования обучающему предлагается 20 вопросов по всем темам программы.

1. Укажите отличия фасилитатора от тренера. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Передает свои навыки и знания
- Создает пространство для обсуждения и генерации идей
- Нейтрален к содержанию обсуждения, выстраивает процесс
- Фокусируется на содержании обсуждения
- Нацелен на индивидуальное развитие участников группы
- Нацелен на командные результаты и командную динамику

1. Выберите цели вступительной речи. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Поприветствовать
- Заинтересовать
- Вовлечь
- Познакомиться
- Дать энергию
- Информировать
- Наделить властью

2. В каких случаях Вы можете использовать фасилитацию? Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Групповые обсуждения
- Мозговые штурмы
- Планирование проектов
- Решение конфликтов
- Обучение и развитие
- Оценка результатов
- Кристаллизация миссии и ценностей
- Проведения эффективных встреч/совещаний/сессий
- Чтобы вдохновить и объединить участников
- Для достижения целей групповой встречи

4. Выберите, что относится к ошибкам протоколирования. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:
- Записывать в протокол свои интерпретации
 - Вступать в дискуссии, не записав слова участника
 - Записывать слова, идеи, решения выборочно
 - Использовать собственный шаблон протокола
 - Одновременно фасилитировать и вести протокол
 - Не сформировать повестку до встречи/совещания
5. В каких случаях нецелесообразно применять фасилитацию. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:
- Когда задача носит индивидуальный, а не групповой характер
 - Если решение должно быть принято быстро и без обсуждения
 - Если участники не заинтересованы или не готовы к диалогу
 - Когда требуется разрешить конфликт или обсудить противоречивые мнения
 - При работе с командами из разных подразделений
 - Когда нужно информировать о решении
 - Когда нужно привести группу к заранее известному результату
6. Выберите уровни развития культуры организации по теории спиральной динамики. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:
- Бежевый уровень (выживание)
 - Фиолетовый уровень (культура племени)
 - Красный уровень (культура власти и силы)
 - Синий уровень (культура правил)
 - Оранжевый уровень (культура успеха)
 - Зеленый уровень (культура смысла)
 - Желтый уровень (культура игры)
 - Бирюзовый уровень (глобальность)
7. Выберите 7 компетенций, которыми должен обладать фасилитатор:
- Умение слушать и задавать вопросы
 - Нейтральность и объективность
 - Навыки управления группой
 - Структурирование и планирование встреч

- Знание предметной области в теме сессии
 - Способность разрешать конфликты
 - Вовлечение и мотивация участников
 - Позитивное мышление
 - Гибкость и адаптивность
8. Отметьте обязательные шаги подготовки к проведению сессии. Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:
- Определить цели и задач сессии
 - Договориться с заказчиком о результате, к которому должна прийти группа
 - Определить состав участников
 - Выбрать подходящий метод фасилитации
 - Подготовить сценарий сессии, включая временные рамки для каждого этапа, а также альтернативные варианты сценария
 - Подготовить помещение и необходимые материалы
- Оповестить участников о цели, формате и ожиданиях от сессии заранее
- Подготовить вступительную речь
 - Отчет после сессии
 - Прорепетировать сессию в реальном тайминге
9. Назовите уровни метода сфокусированного обсуждения:
- Объективный (факты). Рефлексивный (эмоции). Интерпретационный (интерпретации). Уровень принятия решения .
 - Интерес. Вовлечение. Научиться договариваться. Составить план.
 - Распределить ответственность. Выполнить. Подвести итоги
 - Подготовка к обсуждению. Приветствие. Обсуждение. Подведение итогов и отчёт.
10. Сотрудники компании потеряли мотивацию, ходят на работу как на каторгу. Опоздывают, часто болеют. Какую сессию вы предложите провести?
- Стратегическая сессия
 - Сессия описание зон ответственности и бизнес-процессов
 - Сессия кристаллизации миссии и ценностей
11. Какие ошибки может допустить фасилитатор на сессии:
- Мало подготовки

- Нет плана В и С
- Интерпретировать ответы
- Отступление от тайминга
- Пренебрежение мнениями и чувствами участников
- Нечеткое следование заранее подготовленному сценарию
- Несоблюдение нейтральности
- Неясная цель встречи

12. Выберите цель сессии мозгового штурма:

- Генерация множества идей по заданной теме или проблеме в короткий срок
- Обсуждение одной темы или вопроса в небольших группах с переходом участников между группами, что способствует обмену идеями и идеологическими решениями
- Достижение общего согласия и согласования мнений всех участников на определенный вопрос или решение

13. Какие типы совещаний в организации стоит проводить регулярно. Слушатель должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Ежедневные планерки
- Тактические (оперативные) совещания
- Законодательные встречи
- Награждения лучших сотрудников
- Идеологические сессии
- Встречи один на один с сотрудниками
- Корпоративы
- Ретроспективы
- Стратегические сессии

14. Выберите цель сессии 'Консенсус'

- Обсуждение одной темы или вопроса в небольших группах с переходом участников между группами, что способствует обмену идеями и идеологическими решениями
- Детальные исследования, предложения по решению проблемы, формирование выводов
- Достижение общего согласия и согласования мнений всех участников на определённый вопрос или решение

15. Выберите цель сессии 'Галерея идей':

- Сбор и визуализация идей участников, последующий анализ и улучшение этих идей
- Оценка прошедшего проекта, выявление проблем и путей улучшения
- Обсуждение определенной проблемы или темы среди небольшой группы экспертов или заинтересованных сторон

16. Выберите цель сессии 'Ретроспектива':

- Систематизация идей и предложений, а также их последующая доработка
- Оценка прошедшего проекта, выявление проблем и путей улучшения
- Достижение общего согласия и согласования мнений всех участников на определённый вопрос или решение

17. Кто из организации должен присутствовать на сессии? (критерии отбора участников). Ученик должен выбрать все правильные варианты ответа:

- Заинтересованные стороны – Те, кого затрагивает обсуждаемая тема.
- Лица, принимающие решения – Руководители, имеющие влияние на итог.
- Владелец – Чтобы валидировать принятые решения.
- Эксперты – Специалисты, обладающие нужными знаниями и опытом.
- Исполнители – Те, кто будет реализовывать принятые решения.
- Представители HR – Чтобы обеспечить соответствие с корпоративной культурой и стратегией.
- Оппоненты и сторонники – Чтобы учесть разные мнения и снизить сопротивление.
- Инициаторы изменений – Те, кто мотивирован внедрять новые идеи.

18. Вам нужно провести инновационную сессию для топ-менеджмента 15 человек (25- 50 лет, в компании 2-3 года) строительной компании в Санкт-Петербурге. С 2007 года строят элитные многоквартирные дома. Какой фокусирующий вопрос вы зададите?

- В чем будет уникальность, привлекательность и мода для возводимого элитного жилья будет и за счет каких технологий это можно обеспечить?
- Как мы можем внедрить инновации в строительный процесс, чтобы повысить конкурентоспособность и удовлетворить запросы клиентов в элитном жилье Санкт-Петербурга и Ленинградской области?

- Как мы можем сплотиться как команда и создать совместное видение, которое будет вдохновлять нас на достижение лидерства в строительстве элитных многоквартирных домов?

19. Вам предстоит провести сессию с людьми, которые впервые принимают участие в подобном мероприятии. Выберите наилучший вариант рассадки:

- Рассадка в круг
- Рассадка амфитеатром
- Разделить на группы по 3-4 человека

20. Во время сессии формирования правил и договоренностей один из участников принципиально не хочет принимать достигнутые правила, одно из правил ему категорически не нравится. Как вы поступите в данной ситуации?

Буду выяснять, в чем именно возражение. Если обоснование возражение строится на интересах участника, можно предложить по другому аргументировать или снять возражение. Если возражение строится на интересах команды, на возможных негативных последствиях или сложностях, то стоит предложить принять его и переформулировать предложение с учетом возражения.

Буду выяснять причину отказа. Если это просто «принципиально» - скорее всего это конфликт личности. Если это «категорически» - скорее всего это негативный опыт, выделим, какие ценности этот опыт затронул и выработаем решение, учитывающее и затронутые ценности и необходимые правила.

Буду выяснять причины несогласия. Задать уточняющие вопросы: «Что именно в этом правиле вам не подходит?», «Какие риски вы видите в его принятии?», «Есть ли у вас альтернативные предложения?». Убедить его в том, что необходимо принять договоренности группы.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Кадровые условия реализации программы

Реализация дополнительной профессиональной программы обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими, базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины.

Квалификация педагогических работников Организации должна отвечать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках и (или) профессиональных стандартах (при наличии).

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование или среднее профессиональное образование.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения, обеспечивающие функционирование электронной информационно-образовательной среды:

- ноутбук;
- беспроводная мышь;
- МФУ;
- высокоскоростной интернет;
- аппаратура для использования учебных материалов на электронных носителях.

Также для освоения программы необходимо мультимедийное оборудование, посредством которого участники образовательного процесса могут просматривать визуальную информацию, например: презентации, видеоматериалы, иные документы, а также прослушивать аудиофайлы.

- Windows: 8, 8.1, 10
- Linux: Ubuntu 12.04 и 14.04 LTS
- RAM: 1GB (32-bit), 2GB (64-bit)
- Аудио- и видеокарты для прослушивания и просмотра файлов
- Java.

Для успешного изучения программы слушатель должен иметь:

- Персональный компьютер, ноутбук или планшет с выходом в Интернет.
- Микрофон. Если встроенный микрофон компьютера или ноутбука обладает недостаточной мощностью, стоит заказать отдельный микрофон;
- Веб-камеру;
- Устойчивое и качественное интернет-соединение.

Образовательные технологии, используемые в процессе реализации

программы

В условиях внедрения с систему российского образования принципов системно-деятельностного подхода, способствующего воспитанию компетентных, ответственных и социально адаптированных слушателей, возникла необходимость широкого применения образовательных технологий для которых характерно:

- обеспечение перехода от объект-субъектного взаимодействия педагогического работника со слушателем к субъект-субъектному; проектирование ситуаций поиска, открытия и анализа знаний;
- последовательная передача учебной инициативы от педагогического работника слушателю;
- сознательный отказ от формирования широкой понятийной базы в пользу метапредметных компетенций;
- учет индивидуальных показателей развития и работа на деятельностный результат.

Виды образовательных технологий

Виды технологий	Характерные особенности и порядок реализации
Информационно-коммуникативные (ИКТ)	<p>Необходимость преобразование учебно-воспитательного процесса в соответствии с требованиями времени и общественными ожиданиями обусловило масштабный процесс информатизации образования посредством внедрения ИКТ, что обусловило:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечение свободного доступа обучающихся к источникам информации (содержание которых не противоречит правовым и общественным нормам); - формирование информационной поддержки образовательной среды.
Технология формирования критического мышления	<p>Формирование навыков критического мышления - комплекса способов восприятия, основанных на анализе данных с целью определения их достоверности - является очень важным в условиях стихийного распространения информации. Суть данной технологии основывается на проектировании образовательных условий, в которых приходится работать с различными источниками информации, творчески переосмысливать прочитанное и осуществлять критическое оценивание.</p>

<p>Технология интегрированного обучения</p>	<p>Требованиям новых образовательных стандартов, обуславливающих необходимость формирования у будущих слушателей метапредметных компетенций, наиболее полно отвечает технология интегрированного обучения, предусматривающая объединения разных понятийных систем в границах одного занятия.</p> <p>Для педагогической методики характерны следующие принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Активное использование ИКТ. - Последовательная коррекция достигнутых результатов. - Соотнесение изучаемого материала с современными реалиями, поиск возможностей применения знаний на практике.
---	--

4.3. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы (литература)

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ;
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата);
4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. № 109н.

Основная литература:

1. Бехтерева Виктория. Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации / Бехтерева Виктория, Бехтерев Сергей; науч. ред. Илона Ноженко. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021
2. Ширинкина Е.В. Фасилитация как новая форма организации труда. 2021.
3. Гущина Е.С. Фасилитация как эффективный способ коммуникации в группе. 2018.

4. Шрайбер А.И. Варина Ю.А. Новокрещеных Е.А. Фасилитация как метод активного вовлечения и обучения взрослых в групповых форматах. 2025.
5. Швецова А.А. Повышение эффективности управления проектом при помощи фасилитации. 2019.
6. Дулесова М.К. Фасилитация, как стиль управления коммуникациями в проектной деятельности. 2018.
7. Васина В.В. Феномен фасилитации социального взаимодействия: эффект, механизмы, закономерности. 2019.
8. Горев В.В. Кириллова Т.С. Фасилитация как технология коммуникативного взаимодействия. 2020.
9. Кондрашова Г.А. Социальная фасилитация как методический фактор организации межгрупповых занятий. 2016.
10. Лобода А.А. Морин И.А. Кондратьева Е.М. Фасилитация как метод повышения групповой эффективности. 2022.
11. Токарева К.А. Применение фасилитации в управлении персоналом: понятие, методы, основные этапы. 2015.
12. Кайзер, Томас Фасилитация на практике. Как «добывать золото», работая с группами / Томас Кайзер; пер. с англ. О. Медведь; [науч. ред. А. Рубанец]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Интернет-ресурсы:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU:
<https://elibrary.ru/defaultx.asp?amp&=>