

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 19.05.2026 09:29:35  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

## Приложение 4 к образовательной программе

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.04 Модерация и фасилитация в практике социальной работы  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

39.04.02. Социальная работа  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Социальная работа с различными категориями населения  
(наименование образовательной программы)

очная  
(форма обучения)

Год набора 2026

Город Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Головлева Елена Викторовна, кандидат психолог. наук, доцент,  
доцент кафедры социологии управления*

**Заведующий кафедрой:**

*Зырина Ярослава Александровна, канд. социол. наук, заведующий  
кафедрой социологии управления*

Рабочая программа дисциплины *Модерация и фасилитация в  
практике социальной работы* одобрена на заседании кафедры  
социологии управления Донецкого института-филиала РАНХиГС.

Протокол №7 от «27» 02.2026г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной  
программы**

Дисциплина *Модерация и фасилитация в практике социальной работы* обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
03.003 Руководитель организации социального обслуживания <i>Зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 15 июля 2020 года, регистрационный N 58960</i>	ПК-1	Способен обеспечить развития организации и социального обслуживания	ПК-1.3	Руководит внедрением в организации инновационных форм деятельности, современных методов и инструментов оказания социальных услуг	ПК-1.3 3-1 <b>Знать:</b> Технологии организации управленческой деятельности в системе; социального обслуживания;
			ПК-1.3		ПК-1.3 3-2 <b>Знать:</b> Технологии управления персоналом организации.
			ПК-1.3		ПК-1.3 У-1 <b>Умеет:</b> организовывать мероприятия по внедрению инновационных форм деятельности, современных методов и инструментов оказания социальных услуг.
			ПК-1.7	Обеспечивает развитие кадрового потенциала организации	ПК-1.7 3-1 <b>Знает:</b> Технологии управления персоналом организации.
			ПК-1.7	Обеспечивает развитие кадрового потенциала организации	ПК-1.7 У-1 <b>Умеет:</b> Мотивировать работников на участие в конкурсах профессионального мастерства в сфере социального обслуживания, в открытых мероприятиях разного уровня

					(семинарах, конференциях, круглых столах), на разработку учебно-методических, научно-методических публикаций, пособий, рекомендаций по вопросам организации социального обслуживания
--	--	--	--	--	--

*\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

*Указывается:*

*общий объем дисциплины 2 з. е., 72 а. ч.;*

*объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем 24 (10 Л., 10 С.) и 48 самостоятельную работу обучающихся;*

*количество академических часов, выделенных на практическую подготовку (при наличии);*

*место дисциплины в структуре образовательной программы. Дисциплина Модерация и фасилитация в практике социальной работы читается после Теория и практика управления в социальной работе,*

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Очная/очно-заочная/заочная форма обучения (оставить нужное)

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Период промежуточной аттестации (сессия)			Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				ИК	КСР	КЭ							Катт эк
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа					Л	ВЛ	ЛР	ПЗ			
<b>Раздел 1 Модерация и фасилитация как инструменты управления персоналом и внедрения инноваций в социальной организации</b>																
Тема 1	Введение в модерацию и фасилитацию: роль в управлении социальной организацией	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад	
Тема 2	Технологии управления персоналом в социальном обслуживании: мотивация и развитие кадров	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	Опрос, доклад	
Тема 3	Организация мероприятий по внедрению инновационных форм деятельности в социальной сфере	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	Опрос, доклад	

**Раздел 2 Фасилитация в развитии кадрового потенциала: мотивация, наставничество и создание обучающей среды**

Тема 4	Мотивация сотрудников к участию в профессиональных конкурсах и открытых мероприятиях	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Опрос, доклад
Тема 5	Фасилитация как инструмент развития кадрового потенциала: от разработки методических материалов до создания обучающей среды	14	2	0	0	22	0	0	0	0	0	0	10	Опрос, доклад
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
<b>Итого</b>		72	10	0	0	10	0	0	0	4	0	0	48	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК

– индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ

– консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр

– самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### ***Раздел 1 Модерация и фасилитация как инструменты управления персоналом и внедрения инноваций в социальной организации***

##### ***Тема 1. Введение в модерацию и фасилитацию: роль в управлении социальной организацией ПК-1.3 ПК-1.7***

Лекция знакомит студентов с понятиями модерации и фасилитации, их отличиями и сферами применения в социальной работе. Рассматривается, как данные инструменты помогают руководителю внедрять инновационные формы деятельности и управлять персоналом. Особое внимание уделяется роли фасилитации в создании среды, поддерживающей профессиональное развитие сотрудников и их готовность к участию в мероприятиях разного уровня.

##### ***Тема 2. Технологии управления персоналом в социальном обслуживании: мотивация и развитие кадров ПК-1.3, ПК-1.7***

На лекции подробно разбираются технологии управления персоналом организации, позволяющие мотивировать работников на профессиональное развитие. Изучаются способы стимулирования участия сотрудников в конкурсах профессионального мастерства, семинарах, конференциях и круглых столах. Рассматриваются методы фасилитации как ключевого инструмента для вовлечения персонала в разработку учебно-методических материалов и пособий.

##### ***Тема 3. Организация мероприятий по внедрению инновационных форм деятельности в социальной сфере ПК-1.3***

Лекция посвящена практическим аспектам организации мероприятий по внедрению инновационных методов и инструментов оказания социальных услуг. Студенты изучают этапы планирования, подготовки и проведения таких мероприятий. Рассматривается роль фасилитатора в процессе групповой работы, направленной на принятие новых форм деятельности, и разбираются кейсы успешного внедрения инноваций в социальных учреждениях.

#### ***Раздел 2 Фасилитация в развитии кадрового потенциала: мотивация, наставничество и создание обучающей среды***

##### ***Тема 4. Мотивация сотрудников к участию в профессиональных конкурсах и открытых мероприятиях ПК-1.7***

На занятии анализируются конкретные инструменты и приёмы мотивации социальных работников к участию в конкурсах профессионального мастерства, семинарах и конференциях. Особое внимание уделяется принципам фасилитации, которые помогают создать поддерживающую атмосферу в коллективе и повысить личную заинтересованность каждого сотрудника. Обсуждаются способы признания достижений и поощрения активности работников.

##### ***Тема 5. Фасилитация как инструмент развития кадрового потенциала: от разработки методических материалов до создания обучающей среды ПК-1.3, ПК-1.7***

Итоговая лекция обобщает знания о применении фасилитации для развития кадрового потенциала организации. Рассматривается, как с помощью фасилитационных техник организовывать работу по созданию учебно-методических и научно-методических публикаций, пособий и рекомендаций. Студенты учатся проектировать среду, в которой сотрудники мотивированы на постоянное профессиональное развитие, а также осваивают навыки руководства инновационной деятельностью в социальной организации.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине (*наименование*) входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
90-100	Отлично	Зачтено	A
80-89	Хорошо		B
75-79			C
70-74			D
60-69	Удовлетворительно		E
35-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	FX
0-34			F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам**

5.1. В ходе реализации дисциплины (*индекс, наименование*) используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

*тестирование, реферат, эссе, упражнения, опрос, контрольная работа, кейс и т.д. (должны совпадать с теми, что отражены в п. 3.1.)*

Таблица 5.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	Формы текущего контроля		КР
	УО	Д	
Р-1. / Т-1	5	5	25
Р-1. / Т-2	5	5	
Р-1. / Т-3	5	5	
Р-2. / Т-4	5	5	
Р-2. / Т-5	5	5	
<b>Итого: 100 б</b>	25	25	50

УО – устный опрос;  
 Д – доклад;  
 КР – контрольные работы по разделу.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
4-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	5	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
25-20	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
10-19	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
5-9	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-4	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

***Раздел 1 Модерация и фасилитация как инструменты управления персоналом и внедрения инноваций в социальной организации***

Тема 1. Введение в модерацию и фасилитацию: роль в управлении социальной организацией ПК-1.3 ПК-1.7

Вопросы для опроса:

*Вопрос 1. Что такое модерация и чем она отличается от фасилитации? Объясните своими словами на примере работы в социальной организации.*

**Краткий ответ:**

Модерация — это процесс управления обсуждением, когда ведущий (модератор) направляет беседу по заранее заданным правилам, следит за временем и не даёт участникам отходить от темы. Например, на совещании по внедрению новой услуги модератор следит, чтобы каждый высказался по очереди, а обсуждение закончилось в срок. Фасилитация же направлена на то, чтобы помочь группе самой найти решение, создавая доверительную и свободную атмосферу. Фасилитатор не управляет людьми, а задаёт вопросы, поддерживает идеи и помогает группе договориться. Проще говоря, модератор больше похож на строгого ведущего, а фасилитатор — на помощника, который делает так, чтобы все голоса были услышаны. В социальной работе фасилитация часто используется для того, чтобы сотрудники сами предлагали новые методы помощи клиентам.

*Вопрос 2 Как фасилитация может помочь руководителю внедрять новые формы деятельности в социальной организации?*

**Краткий ответ:**

Фасилитация помогает руководителю не навязывать новшества, а вовлекать сотрудников в их создание и обсуждение. Когда люди сами участвуют в разработке идеи, они лучше понимают её смысл и охотнее её принимают. Например, вместо того чтобы издать приказ о новом методе работы, руководитель проводит фасилитационную сессию, где сотрудники обсуждают, какие трудности есть сейчас и как их можно решить. В такой атмосфере рождаются предложения, которые исходят от самих работников, а значит, они будут с большей готовностью их выполнять. Таким образом, фасилитация снижает сопротивление переменам и ускоряет внедрение инноваций. Для социальной работы это особенно важно, так как изменения часто касаются живых людей и требуют осторожного подхода.

*Вопрос 3. Какая связь существует между фасилитацией и развитием кадрового потенциала организации?*

**Краткий ответ:**

Фасилитация напрямую связана с развитием кадрового потенциала, потому что она создаёт условия, в которых сотрудники учатся сами думать, предлагать идеи и брать на себя ответственность. Когда на собраниях вместо указаний сверху используется фасилитация, работники начинают активнее участвовать в жизни организации и проявлять свои способности. Например, фасилитатор может

помочь группе социальных работников разработать новую памятку для клиентов, и в этом процессе каждый проявит свои сильные стороны: кто-то лучше пишет тексты, кто-то придумывает примеры, кто-то оформляет. Этот опыт повышает уверенность сотрудников в своих силах и мотивирует их на дальнейшее профессиональное развитие. Со временем в организации формируется среда, где люди сами стремятся учиться новому и участвовать в конкурсах и мероприятиях.

*Вопрос 4. Почему для создания среды, поддерживающей профессиональное развитие сотрудников, важно использовать именно фасилитацию, а не только приказы и распоряжения?*

**Краткий ответ:**

Приказы и распоряжения часто воспринимаются сотрудниками как давление извне и могут вызывать сопротивление, особенно если речь идёт о необходимости учиться или менять привычные методы работы. Фасилитация же исходит из уважения к мнению каждого человека и опирается на его внутренние желания развиваться. Когда руководитель выступает в роли фасилитатора, он не говорит «вы должны», а задаёт вопрос «что вам нужно, чтобы работать лучше?». Это позволяет сотрудникам самим осознать потребность в обучении и выбрать те направления, которые им интересны. В такой среде человек чувствует, что его ценят и слышат, поэтому он охотнее соглашается участвовать в семинарах, конференциях и конкурсах профессионального мастерства. Кроме того, фасилитация помогает выявить неформальных лидеров в коллективе, которые могут стать примером для других.

*Вопрос 5. Какие основные задачи решает фасилитатор на собрании коллектива социальной организации, когда обсуждается план работы на следующий год?*

**Краткий ответ:**

Фасилитатор в начале собрания помогает участникам договориться о целях и правилах обсуждения, например о том, сколько времени отводится на каждый вопрос. Затем он следит, чтобы никто не перебивал других и чтобы высказались даже самые тихие сотрудники, задавая открытые вопросы. Если группа заходит в тупик или спорит, фасилитатор предлагает техники, например мозговой штурм или голосование, чтобы продвинуться вперёд. Он также записывает все идеи на доске или в электронном документе, чтобы ничего не потерялось. В конце собрания фасилитатор помогает подвести итоги и распределить задачи между участниками, уточняя сроки и ответственных. Таким образом, его главная задача — сделать обсуждение результативным, а всех участников — равноправными и вовлечёнными в принятие решений.

Темы для докладов:

1. **Сходства и различия между модерацией и фасилитацией: как выбрать подходящий способ ведения собрания.** В докладе следует сравнить обе роли, привести примеры из практики социальной работы и объяснить, в каких случаях лучше пригласить модератора, а в каких — фасилитатора.

**2. Роль фасилитации в создании рабочей обстановки, где сотрудники стремятся к профессиональному росту.** *Необходимо раскрыть, какие приёмы фасилитации помогают сотрудникам поверить в свои силы и захотеть участвовать в конкурсах и обучающих мероприятиях.*

**3. Как фасилитация помогает руководителю социальной организации внедрять новшества без сопротивления со стороны работников.** *Тема предполагает разбор конкретных шагов (например, проведение фасилитационных сессий), которые снижают страх перед переменами и повышают доверие к руководству.*

**4. Практические приёмы фасилитации для работы с группой социальных работников на этапе обсуждения новых методов помощи.** *В докладе нужно описать простые инструменты: круги обсуждения, работу в малых группах, «открытый микрофон» и другие, а также объяснить, как они способствуют появлению новых идей.*

**5. Мотивация сотрудников к участию в профессиональных конкурсах, семинарах и круглых столах через фасилитацию.** *Следует показать, как правильно построенное обсуждение и поддержка группы могут превратить пассивных работников в активных участников событий разного уровня.*

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы,

подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 2. Технологии управления персоналом в социальном обслуживании: мотивация и развитие кадров ПК-1.3, ПК-1.7

Вопросы для опроса:

*Вопрос 1. Что такое технологии управления персоналом в социальном обслуживании и как они связаны с мотивацией работников на профессиональное развитие?*

**Краткий ответ:**

Технологии управления персоналом — это совокупность способов и приёмов, с помощью которых руководитель выстраивает работу с сотрудниками: от их приёма на работу до обучения и продвижения по службе. В социальном обслуживании эти технологии направлены на то, чтобы каждый работник не только выполнял свои обязанности, но и постоянно повышал свой уровень знаний и умений. Например, одним из таких способов является создание системы наставничества, когда более опытные сотрудники помогают новичкам освоиться и учат их новым подходам. Другим примером служит проведение регулярных бесед с каждым работником, где обсуждаются его достижения и цели на будущее. Именно через такие технологии руководитель показывает, что развитие сотрудника — это важная часть работы всей организации. Таким образом, грамотное применение технологий управления персоналом напрямую побуждает людей учиться новому и стремиться к росту.

*Вопрос 2. Какими способами можно стимулировать сотрудников социальной организации к участию в конкурсах профессионального мастерства?*

**Краткий ответ:**

Для стимулирования участия в конкурсах профессионального мастерства руководитель может использовать несколько способов. Во-первых, важно создать в коллективе атмосферу, где участие в конкурсе считается не обязанностью, а почётной возможностью показать свои умения. Например, можно заранее объявить о предстоящем конкурсе на общем собрании и рассказать о тех, кто уже успешно выступал раньше, отметив их заслуги. Во-вторых, полезно предложить материальное поощрение, например небольшую денежную премию или дополнительный выходной для победителя. В-третьих, руководитель может лично помогать готовиться к конкурсу, выделяя время для репетиций или консультаций с наставником. Кроме того, важно публично поздравлять участников и победителей, размещая их фотографии на стенде или в новостях организации. Все эти меры делают конкурсы привлекательными и желанными для сотрудников.

*Вопрос 3. Как фасилитация может помочь вовлечь сотрудников в разработку учебно-методических материалов и пособий?*

**Краткий ответ:**

Фасилитация позволяет превратить разработку учебно-методических материалов из скучного задания в увлекательный совместный процесс. Руководитель или фасилитатор собирает небольшую группу заинтересованных

сотрудников и с помощью открытых вопросов помогает им определить, каких именно материалов не хватает в работе. Например, он может спросить: «Какие трудности вы чаще всего встречаете при работе с пожилыми людьми? Что бы вам помогло их преодолеть?». Затем фасилитатор организует обсуждение, в ходе которого участники сами предлагают содержание будущего пособия, его структуру и примеры. Каждый может внести свою лепту: один лучше знает теорию, другой — практические случаи из жизни, третий умеет красиво оформлять текст. В результате рождается пособие, которое действительно нужно сотрудникам, и они с удовольствием будут им пользоваться и советовать другим.

*Вопрос 4. Почему для мотивации работников на профессиональное развитие важно использовать не только приказы, но и методы фасилитации?*

**Краткий ответ:**

Приказы часто воспринимаются как требование со стороны руководства, которое не учитывает личное мнение и желания человека. Если руководитель просто объявит, что все должны пройти обучение, часть сотрудников сделает это формально или с неохотой. Фасилитация же даёт работникам возможность самим увидеть пользу от развития и выбрать то направление, которое им интересно. Например, на фасилитационной сессии сотрудники могут обсудить, каких знаний им не хватает для более качественной работы, и сами предложить, какие курсы или семинары стоит посетить. Когда человек чувствует, что его мнение важно и что решение принято им самим, его внутренняя готовность учиться становится гораздо выше. Кроме того, фасилитация помогает выявить скрытые таланты и интересы работников, которые потом можно использовать для общего дела. Таким образом, сочетание мягких фасилитационных методов с разумными требованиями даёт наилучший результат.

*Вопрос 5. Какие конкретные действия руководителя могут повысить интерес сотрудников к участию в семинарах, конференциях и круглых столах?*

**Краткий ответ:**

Во-первых, руководителю важно лично рассказывать о предстоящих мероприятиях заранее, объясняя, чем они могут быть полезны именно для каждого работника. Во-вторых, стоит составлять гибкий график, чтобы участие в семинаре не мешало основным обязанностям, а при необходимости выделять дополнительное время на подготовку. В-третьих, после мероприятия нужно обязательно обсуждать полученные знания на общем собрании или в узком кругу, чтобы сотрудник чувствовал признание своего вклада. Хорошо работает также практика, когда участник семинара сам проводит небольшое занятие для коллег и делится тем, что узнал. Кроме того, можно ввести символические поощрения, например благодарственные письма или грамоты для тех, кто регулярно посещает профессиональные встречи. Все эти шаги показывают, что организация ценит стремление работников к развитию и поддерживает их инициативу.

Темы для докладов:

1. **Основные способы мотивации социальных работников к повышению своего профессионального уровня.** В докладе необходимо перечислить и описать не менее 5 конкретных способов (материальных и нематериальных), которые помогают руководителю поддерживать интерес сотрудников к обучению и развитию.

2. **Роль наставничества в развитии кадрового потенциала социальной организации.** Следует раскрыть, как опытные сотрудники могут передавать знания новичкам и коллегам, какие сложности при этом возникают и как фасилитация помогает сделать наставничество более эффективным.

3. **Как организовать участие коллектива в конкурсах профессионального мастерства: от объявления до награждения.** В докладе нужно описать пошаговый план для руководителя, включающий привлечение участников, подготовку, проведение внутреннего отбора и поощрение победителей.

4. **Фасилитация как средство вовлечения персонала в создание учебных пособий и инструкций.** Тема предполагает разбор практических приёмов (мозговой штурм, работа в парах, обсуждение в кругу), с помощью которых сотрудники сами разрабатывают документы, необходимые для повседневной работы.

5. **Создание системы поощрений для работников, активно участвующих в семинарах, конференциях и круглых столах.** В докладе нужно предложить примеры наград (благодарности, грамоты, небольшие подарки, дополнительный отпуск), а также объяснить, как сделать эту систему справедливой и понятной для всех.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, даёт сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место

рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 3. Организация мероприятий по внедрению инновационных форм деятельности в социальной сфере ПК-1.3

Вопросы для опроса:

*Вопрос 1. Назовите основные этапы планирования мероприятия по внедрению нового метода оказания социальных услуг. Какие задачи решаются на каждом этапе?*

**Краткий ответ:**

Планирование мероприятия по внедрению новшества включает несколько последовательных этапов. На первом этапе проводится анализ текущей ситуации: изучаются существующие проблемы, потребности клиентов и возможности учреждения, чтобы понять, нужно ли что-то менять. Второй этап — это выбор самого новшества, то есть определение того, какой именно новый метод или инструмент будет внедряться. Третий этап предполагает разработку подробного плана действий, где расписаны сроки, ответственные лица и необходимые ресурсы. Четвёртый этап — подготовка участников: обучение сотрудников, закупка оборудования или материалов, если они требуются. И наконец, пятый этап — это проведение самого мероприятия, в ходе которого запускается новый метод работы, а также сбор первых отзывов для его дальнейшего улучшения. Каждый этап важен, потому что пропуск хотя бы одного шага может привести к тому, что новшество не приживется в коллективе.

*Вопрос 2 Какова роль фасилитатора в процессе групповой работы, направленной на принятие новой формы деятельности?*

**Краткий ответ:**

Фасилитатор в такой работе выступает не как начальник, а как помощник, который помогает группе прийти к общему решению. Он начинает с того, что создаёт доверительную обстановку, где каждый сотрудник может свободно высказать свои опасения или сомнения по поводу новшества. Затем фасилитатор задаёт вопросы, которые направляют обсуждение в нужное русло, например: «Что мы выиграем, если начнём работать по-новому?» или «Какие трудности мы можем предвидеть и как их избежать?». Он также следит, чтобы все участники были услышаны, и не позволяет более активным сотрудникам заглушать голоса тех, кто стесняется. Если в группе возникает спор, фасилитатор помогает найти точки соприкосновения, используя такие приёмы, как переформулирование или обобщение высказанных идей. В итоге фасилитатор не навязывает новую форму деятельности, а добивается того, чтобы сама группа осознала её необходимость и приняла её как свою собственную.

*Вопрос 3. Приведите пример неудачного внедрения новшества в социальном учреждении и объясните, какую ошибку в организации мероприятия допустил руководитель.*

**Краткий ответ:**

В одном из центров социального обслуживания руководитель решил ввести электронные дневники для учёта посещений на дому, чтобы заменить бумажные журналы. Он издал приказ и установил программу на все компьютеры, но не провёл предварительного обучения сотрудников и не обсудил с ними переход на новую систему. В результате многие работники старшего возраста не смогли разобраться с программой, стали делать ошибки, а некоторые и вовсе продолжали вести бумажные записи, чтобы не рисковать. Общее собрание, на котором можно было бы выслушать их опасения и доработать систему, не проводилось. Ошибка руководителя заключалась в том, что он пропустил этапы подготовки участников и вовлечения их в обсуждение нововведения. Если бы он сначала организовал фасилитационную сессию, где сотрудники сами бы предложили, как упростить программу, и прошли обучение, внедрение прошло бы гораздо успешнее.

*Вопрос 4. Какие способы помогают снизить страх перед новшествами у сотрудников социальной организации на этапе подготовки мероприятия?*

**Краткий ответ:**

Первым и самым важным способом является открытое обсуждение будущих изменений, когда руководитель честно рассказывает, зачем нужно новшество и какие преимущества оно принесёт и клиентам, и самим работникам. Полезно провести фасилитационную встречу, где каждый сможет задать вопросы и высказать свои опасения, не боясь наказания. Вторым способом можно назвать постепенное введение новшества — сначала на небольшом участке работы или в отдельной группе, чтобы сотрудники увидели результат на примере коллег. Третий способ — это обучение и поддержка: организация курсов, наставничество со стороны более опытных пользователей, создание понятных инструкций. Также хорошо работает личный пример руководителя, который сам первым осваивает новый метод и показывает, что в нём нет ничего страшного. Когда люди видят, что их мнение уважают и что у них есть время привыкнуть, страх уходит, а на смену ему приходит интерес.

*Вопрос 5. Что должно входить в содержание заключительной части мероприятия по внедрению нового метода работы? Почему это важно?*

**Краткий ответ:**

Заключительная часть мероприятия должна включать подведение итогов, благодарность всем участникам и обсуждение первых результатов. На этом этапе фасилитатор или руководитель помогает группе ответить на вопросы: «Что у нас получилось хорошо?», «С какими трудностями мы столкнулись?» и «Что нужно изменить, чтобы работать ещё лучше?». Также важно зафиксировать договорённости о дальнейших действиях: кто за что отвечает, когда пройдёт следующий сбор отзывов и как будет оцениваться успех нововведения. Кроме того, стоит публично отметить тех сотрудников, которые проявили активность и

помогали другим осваиваться. Такое завершение важно, потому что оно закрепляет положительное впечатление от мероприятия и даёт людям понять, что их труд замечен и нужен для общего дела. Без этого этапа новшество может быстро забыться, а сотрудники потеряют мотивацию продолжать работать по-новому.

Темы для докладов:

1. **Пошаговый план проведения мероприятия по внедрению нового метода оказания социальных услуг.** В докладе необходимо подробно описать все этапы: от анализа потребностей до оценки первых итогов, приводя примеры из деятельности социальных учреждений.

2. **Типичные ошибки руководителя при организации мероприятий по внедрению новшеств и способы их предотвращения.** Следует разобрать не менее трёх ошибок (например, отсутствие обучения, игнорирование мнения сотрудников, спешка) и предложить, как их избежать с помощью фасилитации.

3. **Роль фасилитатора в снижении сопротивления коллектива новым формам деятельности.** Тема предполагает описание конкретных фасилитационных приёмов (круги обсуждения, работа в малых группах, «вопросы для размышления»), которые помогают превратить скептиков в сторонников новшеств.

4. **Пример успешного внедрения новой формы работы в социальном учреждении (разбор кейса).** Необходимо взять реальный или учебный пример (например, введение выездной бригадной формы обслуживания или переход на дистанционное консультирование) и показать, как поэтапно проходило внедрение.

5. **Как оценить результативность мероприятия по внедрению новшества в социальной сфере.** В докладе нужно предложить простые показатели: количество сотрудников, освоивших новый метод, отзывы клиентов, время выполнения задач, а также способы сбора этой информации (опросы, наблюдения, совещания).

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило,

дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## ***Раздел 2 Фасилитация в развитии кадрового потенциала: мотивация, наставничество и создание обучающей среды***

Тема 4. Мотивация сотрудников к участию в профессиональных конкурсах и открытых мероприятиях ПК-1.7

### ***Вопросы для опроса:***

*Вопрос 1. Какие внутренние побуждения могут заставить социального работника захотеть участвовать в конкурсе профессионального мастерства? Приведите не менее двух примеров.*

### **Краткий ответ:**

Внутренние побуждения — это то, что человек делает по своему желанию, потому что ему это интересно или важно. Например, многие социальные работники испытывают гордость за своё дело и хотят показать коллегам, как хорошо они умеют помогать людям. Другим может двигать стремление к самосовершенствованию: они видят в конкурсе возможность узнать что-то новое, проверить свои силы и получить оценку от экспертов. Третьи хотят быть примером для своих учеников и подопечных, доказать, что учиться никогда не поздно. Если руководитель будет опираться именно на эти внутренние желания, то участие в конкурсе станет для сотрудника не навязанным делом, а желанным событием. Задача фасилитатора — помочь человеку осознать эти внутренние побуждения и увидеть, как конкурс может их реализовать.

*Вопрос 2 Как руководитель может с помощью фасилитации создать в коллективе поддерживающую атмосферу, которая побуждает сотрудников участвовать в семинарах и конференциях?*

### **Краткий ответ:**

Руководитель может начать с того, что собирает команду на фасилитационную встречу, где обсуждается не то, кто поедет на семинар, а то, какие знания были бы полезны всем. На такой встрече каждый может предложить тему семинара и рассказать, как именно он сможет потом поделиться

полученными знаниями с коллегами. Фасилитатор (в роли которого может выступить и сам руководитель) задаёт вопросы: «Что вам мешает сейчас поехать на обучение?» и «Какая поддержка от коллектива вам нужна?». Выслушав все мнения, группа вместе находит решения: например, кто-то подменит сотрудника на время его отсутствия, или запишет лекцию для тех, кто не сможет прийти. В такой обстановке человек не чувствует себя брошенным, а понимает, что коллектив его поддерживает, и страх перед поездкой уходит, уступая место желанию учиться.

*Вопрос 3. Назовите не менее трёх конкретных способов поощрения сотрудника за активное участие в открытых мероприятиях, не связанных с выплатой денежных премий.*

**Краткий ответ:**

Первым способом может быть публичное признание заслуг на общем собрании или в стенной газете учреждения, когда коллеги узнают о достижениях товарища и поздравляют его. Второй способ — предоставление сотруднику возможности самому стать ведущим или докладчиком на следующем семинаре, что поднимает его авторитет и даёт почувствовать себя экспертом. Третьим способом можно назвать вручение благодарственного письма от имени руководителя, которое вкладывается в личное дело и учитывается при аттестации. Также эффективен такой приём, как дарение книги по профессиональной теме с подписью и пожеланиями от коллектива. Все эти способы работают на то, чтобы человек чувствовал свою нужность и ценность, а это гораздо сильнее денег удерживает желание участвовать в мероприятиях в будущем.

*Вопрос 4. Почему важно, чтобы руководитель сам подавал пример участия в профессиональных конкурсах и встречах? Как это связано с фасилитацией?*

**Краткий ответ:**

Когда руководитель лично участвует в конкурсах или выступает на конференциях, он показывает своим поведением, что развитие и открытость новому — это ценности, которые действительно важны в организации. Сотрудники видят, что начальник не требует того, чего не делает сам, и доверие к нему растёт. В фасилитации есть принцип «иди впереди» — ведущий группы не стоит над участниками, а идёт вместе с ними, показывая путь. Точно так же и руководитель, который вместе с подчинёнными готовится к выступлению или проходит обучение, становится для них не столько начальником, сколько старшим товарищем. Это снижает страх перед неудачей, потому что рядом есть человек, который уже через это прошёл и может поддержать советом. В результате вся команда начинает воспринимать профессиональные мероприятия как общее дело, а не как обязательку.

*Вопрос 5. Какие шаги должен предпринять руководитель, чтобы помочь сотруднику преодолеть страх публичного выступления перед участием в конференции?*

**Краткий ответ:**

Прежде всего, важно поговорить с сотрудником наедине и выяснить, чего

именно он боится — забыть текст, показаться незнающим или получить резкий вопрос из зала. Затем руководитель может предложить потренироваться в безопасной обстановке: сначала произнести доклад перед двумя-тремя коллегами, потом перед всей группой, постепенно увеличивая количество слушателей. Хорошо помогает запись выступления на видео и совместный просмотр, чтобы увидеть сильные стороны и области, которые можно подправить. Руководитель также может сам присутствовать на выступлении сотрудника, сидя в первом ряду и поддерживая его взглядом или кивком. Наконец, важно заранее обсудить с сотрудником возможные вопросы из зала и вместе подготовить на них ответы. Эти шаги заменяют страх уверенностью, потому что человек знает, что он не один и что у него есть надёжный тыл.

#### Темы для докладов:

1. **Внутренние и внешние побуждения социальных работников к участию в профессиональных конкурсах: как их правильно использовать.** В докладе нужно разделить мотивы на те, что идут изнутри (гордость, интерес, стремление к росту) и те, что создаются извне (поощрения, награды), и показать, как их сочетать.

2. **Приёмы фасилитации для создания в коллективе атмосферы взаимной поддержки перед открытыми мероприятиями.** Следует описать конкретные упражнения и вопросы (например, «круг благодарности», «дерево идей»), которые помогают сотрудникам почувствовать плечо товарища.

3. **Система нематериального поощрения сотрудников, активно участвующих в семинарах, конференциях и круглых столах.** Тема предполагает разработку перечня наград (грамоты, публичное признание, предоставление слова на собрании, подарки-книги, возможность выбора графика работы) и объяснение, почему они работают.

4. **Личный пример руководителя как главный инструмент мотивации кадров к профессиональному развитию.** В докладе нужно показать, как поведение начальника влияет на настрой команды, и привести примеры из практики социальных учреждений.

5. **Пошаговая подготовка сотрудника к выступлению на конференции: от преодоления страха до успешного доклада.** Необходимо описать последовательность действий руководителя или фасилитатора, начиная с беседы и заканчивая разбором выступления после мероприятия.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада — это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой

самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 5. Фасилитация как инструмент развития кадрового потенциала: от разработки методических материалов до создания обучающей среды ПК-1.3, ПК-1.7

Вопросы для опроса:

*Вопрос 1. Каким образом фасилитация помогает организовать совместную работу сотрудников по созданию учебно-методических пособий? Назовите два основных фасилитационных приёма.*

**Краткий ответ:**

Фасилитация превращает процесс создания пособий из задания «сверху» в общее дело, где каждый чувствует свою причастность. Первый приём — «мозговой штурм»: фасилитатор собирает группу и предлагает за определённое время записать как можно больше идей о том, какие темы важно осветить в пособии. Затем все идеи вывешиваются на доску, и группа голосованием выбирает самые нужные, так что ни одно мнение не пропадает. Второй приём — «работа в малых группах»: после выбора тем сотрудники делятся на пары или тройки, и каждая группа разрабатывает свой раздел пособия, а потом представляет его коллегам для обсуждения. Фасилитатор следит, чтобы обсуждение шло доброжелательно, и задаёт уточняющие вопросы, помогая доработать материал. В итоге пособие получается не навязанным, а рождённым самим коллективом, и сотрудники с большим желанием будут его потом использовать и совершенствовать.

*Вопрос 2 Какие условия должна создавать обучающая среда в организации, чтобы сотрудники были мотивированы постоянно развиваться профессионально?*

**Краткий ответ:**

Прежде всего, в такой среде должно быть безопасно ошибаться — никто не будет ругать за неудачную попытку, а вместо этого коллеги помогут разобраться и найти правильное решение. Второе важное условие — доступность знаний: в организации должны быть под рукой пособия, памятки, записи занятий, к которым можно обратиться в любое время. Третье условие — регулярность обмена опытом, например, еженедельные короткие встречи, где один сотрудник рассказывает, чему научился за неделю, а остальные задают вопросы. Также важна поддержка со стороны руководителя, который не просто разрешает учиться, но и сам показывает пример, и выделяет время на обучение в рабочем графике. И наконец, в обучающей среде должна существовать связь между новыми знаниями и поощрением: например, тот, кто освоил новый метод, получает право вести занятия для коллег или участвовать в важных проектах.

*Вопрос 3. Объясните, чем отличаются учебно-методические публикации от научно-методических. Как фасилитатор может помочь группе выбрать, какой тип публикации нужен для решения конкретной задачи?*

**Краткий ответ:**

Учебно-методические публикации — это практические пособия, в которых подробно описано, как выполнять ту или иную работу, с пошаговыми инструкциями, примерами и заданиями для тренировки. Научно-методические публикации — это более глубокие тексты, которые не только описывают, как делать, но и объясняют, почему выбран именно такой способ, опираясь на исследования и проверенные данные. Фасилитатор может помочь группе определиться, задав простой вопрос: «Что нам нужно прямо сейчас — быстро научить новичков выполнять процедуру или обосновать перед вышестоящей организацией правильность нашего подхода?» Если ответ — первое, то группа выбирает формат учебного пособия; если второе — научно-методической статьи. Затем фасилитатор организует обсуждение, чтобы коллективно решить, какой именно материал будет наиболее полезен, и распределить роли между авторами.

*Вопрос 4. Какие фасилитационные техники помогают вовлечь даже самых пассивных и неуверенных сотрудников в процесс создания методических рекомендаций?*

**Краткий ответ:**

Одна из самых действенных техник — «письменное обсуждение»: вместо того чтобы вслух высказывать мнение, каждый получает листок бумаги и записывает свои мысли и предложения. Затем листки собираются, и фасилитатор зачитывает их, не называя имён, так что никто не боится, что его идея будет раскритикована лично. Другая техника — «работа по кругу», когда фасилитатор по очереди даёт слово каждому участнику, даже если тот молчит, и просит его просто назвать одно слово или короткую мысль. Также хорошо работает разделение на «пары», где в безопасной беседе вдвоём человек чувствует себя свободнее и потом может поделиться наработанным с большой группой. Фасилитатор должен постоянно напоминать, что любое мнение ценно, и благодарить за каждое высказывание, особенно от тех, кто обычно стесняется. В

результате пассивные сотрудники начинают чувствовать, что их вклад нужен, и постепенно включаются в общую работу.

*Вопрос 5. Назовите три шага, с помощью которых фасилитатор может превратить обычное рабочее совещание в среду для профессионального развития сотрудников.*

**Краткий ответ:**

Первый шаг — начать совещание не с отчётов, а с короткого «разогрева»: попросить каждого за минуту рассказать, что нового он узнал или попробовал за последнюю неделю в своей работе. Второй шаг — после обсуждения текущих дел выделить 15–20 минут на «разбор случая»: один сотрудник описывает сложную ситуацию с подопечным, а остальные с помощью фасилитатора предлагают варианты решения, учась друг у друга новым подходам. Третий шаг — обязательно завершать совещание «выводом для себя»: каждый участник коротко говорит, что именно он возьмёт из сегодняшнего обсуждения и применит на практике на следующей неделе. Фасилитатор при этом не даёт готовых ответов, а лишь направляет обсуждение и фиксирует ценные идеи на доске. Такое построение совещания превращает его из рутинного отчёта в настоящую обучающую площадку, где каждый развивается прямо в процессе работы.

Темы для докладов:

1. **Фасилитация как основа для создания учебно-методических пособий силами самих сотрудников организации.** В докладе нужно описать пошаговый процесс: от сбора идей до верстки готового пособия, показав роль фасилитатора на каждом этапе.

2. **Как построить обучающую среду в социальном учреждении: от физического пространства до культуры взаимного обучения.** Следует рассмотреть как материальные условия (уголок для занятий, библиотека), так и нематериальные (традиции, ритуалы, поддержка руководства), способствующие развитию кадров.

3. **Разработка научно-методических рекомендаций коллективом: организация работы через фасилитационные сессии.** Тема предполагает описание конкретных техник (например, «мировое кафе», «открытое пространство»), которые помогают сотрудникам совместно создавать серьёзные методические тексты.

4. **Роль фасилитатора в вовлечении всех категорий сотрудников в инновационную деятельность организации.** В докладе нужно показать, как с помощью фасилитации даже самые консервативные работники становятся участниками внедрения нового, а не его противниками.

5. **От совещания к развитию: как перестроить привычные встречи в инструмент обучения и повышения кадрового потенциала.** Необходимо представить план перестройки совещаний с использованием фасилитационных приёмов и оценить, как это повлияет на профессиональный рост сотрудников.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

4.5.1. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

*Необходимо составить расчет по конкретной дисциплине, НАПРИМЕР*

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
--------------------------------	---	------------------------------------	---

КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

4.5.2. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ1 Раздел 1 Модерация и фасилитация как инструменты управления персоналом и внедрения инноваций в социальной организации**

**Тема 1, Тема 2, Тема 3**

Вариант 1

Ситуация

Вы работаете руководителем структурного подразделения в комплексном центре социального обслуживания населения. В вашем учреждении запланировано внедрение новой формы работы — «социальный патронаж в отдалённых сельских территориях с использованием мобильной бригады». Однако большая часть сотрудников отнеслась к идее настороженно: они опасаются увеличения нагрузки, не понимают, как будут строиться маршруты, и сомневаются в эффективности такого подхода. При этом несколько молодых специалистов активно поддерживают нововведение и уже предложили свои наработки. Вам необходимо провести совещание, на котором коллектив должен принять решение о начале пилотного проекта, а также распределить обязанности между участниками.

Задание

1. Опишите, какие методы модерации и фасилитации вы примените на каждом этапе этого совещания (подготовка, проведение, подведение итогов).

2. Объясните, как вы будете использовать позицию молодых специалистов для вовлечения остальных сотрудников и снижения их сопротивления.

3. Укажите, какие технологии управления персоналом (из темы 2) помогут вам мотивировать работников к участию в пилотном проекте после совещания.

Эталонный ответ

**1. Методы модерации и фасилитации на этапах совещания**

*Подготовка:*

- Заранее провожу индивидуальные беседы с наиболее активными и наиболее скептическими сотрудниками, чтобы выявить их опасения и предложения.

- Готовлю доску для записи идей, стикеры, таймер, а также раздаточный материал с кратким описанием проекта (без излишних деталей).

- Формирую повестку совещания так, чтобы первый вопрос был связан с общими ценностями организации, а не с цифрами.

*Проведение:*

- Начинаю с короткого «разогрева»: прошу каждого назвать одно слово, которое ассоциируется у него со словом «перемены» (без критики). Это снижает напряжение.

- Использую технику «мозговой штурм» для сбора всех опасений и идей: каждый пишет по три мысли на стикерах, затем они группируются на доске.

- Молодым специалистам даю слово первыми с просьбой поделиться конкретным успешным опытом работы с мобильной бригадой (если он есть) или рассказать, что их вдохновляет в этой идее. Затем спрашиваю скептиков: «Что нужно сделать, чтобы вы почувствовали себя увереннее?»

- Применяю технику «голосование точками»: каждый ставит по три точки напротив наиболее понравившихся идей из списка, чтобы определить, что коллектив готов делать в первую очередь.

*Подведение итогов:*

- Фиксирую на доске решение: запустить пилот на три месяца в одном сельском поселении.

- Назначаю дату следующей встречи и распределяю ближайшие задачи (молодые специалисты готовят маршрут, скептики проверяют нормативную базу).

- Благодарю всех за участие, подчёркивая, что каждый голос был услышан.

## **2. Использование позиции молодых специалистов для вовлечения остальных**

Молодые специалисты выступают в роли «источников энергии» и наглядного примера того, что нововведение может быть интересным. Я прошу их не доказывать свою правоту, а задавать вопросы скептикам: «Как вы думаете, что нам нужно учесть, чтобы проект прошёл гладко?» — тем самым переводя их из позиции противников в позицию экспертов. Также предлагаю молодым стать наставниками для более старших сотрудников по техническим вопросам (например, пользование планшетом для заполнения отчётов на выезде). Это повышает статус молодых и одновременно снижает страх пожилых работников перед новым.

## **3. Технологии управления персоналом для мотивации после совещания**

- *Система наставничества:* закрепляю за каждой мобильной бригадой пару «молодой + опытный», чтобы они учились друг у друга.

- *Гибкое расписание:* на время пилота разрешаю сотрудникам выбирать дни выездов (кроме обязательных двух), чтобы они могли совмещать с другими обязанностями.

- *Публичное признание:* на плановых собраниях объявляю благодарности тем, кто сделал больше всего выездов или получил положительные отзывы от получателей услуг.

- *Материальное поощрение* (в рамках возможностей бюджета): небольшие премии по итогам пилота за отсутствие жалоб и выполнение плана.

Вариант 2

### Ситуация

Вы — заместитель директора по методической работе в социально-реабилитационном центре для несовершеннолетних. Ваш центр участвует в региональном проекте «Цифровые технологии в социальной реабилитации». Руководство региона требует в течение двух месяцев провести обучающий семинар для сотрудников всех аналогичных центров области, чтобы передать ваш опыт. Однако в вашем собственном коллективе уровень владения цифровыми инструментами (онлайн-платформы, приложения для мониторинга) очень неравномерный: три специалиста активно используют их, остальные — либо на начальном уровне, либо вообще не используют. Вы понимаете, что если просто объявить о семинаре и назначить выступающих из числа продвинутых, то менее подготовленные сотрудники почувствуют себя неуверенно и могут саботировать подготовку. Вам нужно организовать процесс подготовки к семинару так, чтобы весь коллектив стал соавторами мероприятия и одновременно повысил свои навыки.

### Задание

1. Разработайте план подготовки к семинару с использованием фасилитационных техник. Укажите, как вы выстроите взаимодействие между продвинутыми и начинающими сотрудниками.

2. Определите, какие инновационные формы деятельности (из темы 3) вы будете внедрять в своём центре через этот подготовительный процесс.

3. Опишите способы мотивации сотрудников (из темы 2), которые вы примените для того, чтобы начинающие специалисты не просто согласились участвовать, а сами захотели учиться и учить других.

### Эталонный ответ

**1. План подготовки к семинару с использованием фасилитационных техник**

*Этап 1 — Диагностика и сбор идей (фасилитационная сессия):*

- Собираю весь коллектив. Раздаю каждому по три стикера и прошу написать: (1) что я умею делать с цифровыми инструментами лучше всего, (2) чему хотел бы научиться, (3) что могу показать другим. Все стикеры наклеиваются на три больших листа.

- Затем провожу «аукцион тем»: каждая тема из листа (например, «Как настроить чат-бота для консультаций») выставляется на голосование. Тема, набравшая больше всего голосов, становится частью семинара.

- Формируются пары «продвинутый + начинающий» по принципу взаимного интереса (не навязываю, а предлагаю самим выбрать партнёра, глядя на стикеры). Например, если «продвинутый» написал, что умеет работать с видеомонтажом, а «начинающий» хочет научиться именно этому — они в паре.

*Этап 2 — Совместная разработка материалов (работа в малых группах):*

- Каждая пара готовит свой раздел семинара: продвинутый объясняет теорию и показывает, начинающий записывает инструкцию и придумывает упражнения для слушателей.

- Фасилитатор (я) раз в три дня провожу 10-минутные «круги обсуждения», где пары делятся успехами и просят помощи, если что-то не получается.

- Использую технику «светофор»: каждый участник клеит на свой стенд зелёный (всё хорошо), жёлтый (нужна помощь) или красный (стоп). Это позволяет оперативно выявить проблемы.

*Этап 3 — Генеральная репетиция:*

- Организую пробный семинар только для своего коллектива. Фасилитатор даёт слово сначала парам, а потом все вместе мягко корректируют материал, чтобы он был понятен и новичкам.

- Завершаю репетицию благодарностью и объявляю, что на семинаре будут указаны имена всех авторов (не только выступающих), чтобы каждый чувствовал свою причастность.

## **2. Инновационные формы деятельности, внедряемые через подготовку**

- Переход от традиционных лекций к *интерактивному воркшопу*, где каждый участник сам создаёт продукт (инструкцию, памятку, макет приложения).

- Использование *принципа «равный — равному»*: коллеги обучают коллег, что снимает барьер «начальник — подчинённый» и усиливает доверие.

- Внедрение *фасилитационного подхода к разработке методических материалов*: вместо того чтобы ждать готовых пособий сверху, коллектив сам создаёт их на основе своего опыта.

## **3. Способы мотивации начинающих специалистов**

- *Чувство вклада*: подчеркиваю, что без их участия семинар не состоится, потому что именно они — «глаза и уши» клиентов и знают, какие реальные проблемы нужно решать с помощью цифр.

- *Безопасное обучение*: гарантирую, что на репетиции никто не будет критиковать, а будут только предлагать варианты — это снимает страх ошибки.

- *Публичное признание компетенции*: прошу самого начинающего специалиста по итогам проекта написать статью о том, как он освоил цифровой инструмент, и размещаю её на сайте центра.

- *Карьерная перспектива*: объявляю, что те, кто успешно проведёт семинар, смогут стать внутренними тренерами центра с доплатой за наставничество.

Критерии оценивания (общие для обоих вариантов)

№	Критерий	Описание соответствия	Максимальный балл
1	<i>Понимание сути модерации и фасилитации</i>	Студент демонстрирует знание определений, отличий и уместность применения инструментов в данной ситуации. Называет	5 балла

№	Критерий	Описание соответствия	Максимальный балл
		конкретные техники (мозговой штурм, голосование точками, работа в парах и т.д.)	
2	<i>Применение инновационных и управленческих подходов</i>	Описаны этапы внедрения нового метода или формы деятельности; показана роль фасилитатора в этом процессе; предложены способы снижения сопротивления персонала	5 балла
3	<i>Обоснование мотивационных технологий</i>	Перечислены и раскрыты не менее двух технологий управления персоналом (наставничество, гибкое расписание, публичное признание и др.) с обоснованием их выбора для данной ситуации	5 балла
4	<i>Логичность, полнота и реалистичность решения</i>	Ответ структурирован, последователен, не содержит внутренних противоречий. Предложенные меры выполнимы в реальной социальной организации (учтены типичные ограничения: бюджет, время, человеческий фактор)	5 балла
5	<i>Грамотность изложения и соблюдение требований</i>	Ответ написан академическим языком, без использования иностранных слов (кроме общеупотребительных терминов), без грубых смысловых ошибок	5 балл

Максимальный итоговый балл: 25

**КТ2 Раздел 2 Фасилитация в развитии кадрового потенциала: мотивация, наставничество и создание обучающей среды**

**Тема 4, Тема 5**

Вариант 1

Ситуация

Вы являетесь руководителем отдела социальной работы в крупном центре социального обслуживания. В вашем коллективе работает 15 специалистов. Ежегодно в регионе проводится конкурс профессионального мастерства «Лучший социальный работник года». За последние пять лет ни один сотрудник вашего отдела не принимал участия в этом конкурсе. Основные причины, которые называют работники: «это отнимает много времени», «я не верю, что смогу выиграть», «все равно оценят только "своих"», «у меня нет портфолио, которое можно показать». При этом объективно в отделе есть несколько сильных специалистов, чьи методические наработки и отзывы получателей услуг заслуживают высоких оценок.

Вы решили изменить ситуацию и подготовить не менее двух сотрудников к участию в конкурсе в следующем году. Однако просто объявить о сборе заявок

недостаточно — необходимо создать систему мотивации и поддерживающую среду, которая поможет преодолеть страхи и пассивность.

### Задание

1. **Разработайте систему мотивационных мероприятий** (не менее трех), направленных на стимулирование участия сотрудников в конкурсе профессионального мастерства, с опорой на принципы фасилитации.

2. **Опишите два конкретных приема фасилитации**, которые вы примените на общем собрании коллектива, чтобы снизить сопротивление и создать атмосферу поддержки.

3. **Предложите способы признания достижений** (не менее двух), которые вы будете использовать как для участников конкурса (независимо от результата), так и для тех, кто помогал им готовиться.

### Эталонный ответ

#### **1. Система мотивационных мероприятий с опорой на принципы фасилитации**

*Мероприятие 1 — «Ярмарка возможностей» (принцип фасилитации: вовлечение через выбор)* Организую встречу, на которой не призываю участвовать, а предлагаю каждому сотруднику написать на стикере, какой опыт он хотел бы получить в ближайший год (не обязательно конкурс). Затем группирую стикеры и показываю, что многие желания (повышение квалификации, признание коллег, интересные командировки) совпадают с тем, что дает участие в конкурсе. Таким образом, сотрудники сами приходят к выводу о ценности конкурса, а я не навязываю эту идею.

*Мероприятие 2 — «Партнерский тандем» (принцип фасилитации: сотрудничество, а не соревнование)* Предлагаю всем желающим участвовать в конкурсе объединиться в пары с коллегами, которые будут помогать готовить портфолио и репетировать выступление. Я назначаю одну пару из опытного и молодого специалиста — это снижает страх одиночества. Конкурс перестает восприниматься как личное испытание, а становится общим делом.

*Мероприятие 3 — «Карта ресурсов» (принцип фасилитации: прозрачность и доступность)* Создаю на видном месте (доска в оргтехнике) таблицу с перечнем того, что центр может предоставить участнику: освобождение от части текущих обязанностей на две недели до конкурса, оплата проезда, помощь методиста в оформлении презентации, возможность взять дополнительный выходной после конкурса. Каждый пункт обсуждается с коллективом заранее, чтобы никто не чувствовал, что участников «освобождают от работы за счет других».

#### **2. Приемы фасилитации для снижения сопротивления на общем собрании**

*Прием «Безопасное пространство для сомнений»* В начале собрания я раздаю каждому по два листочка: зеленый и красный. Задаю вопрос: «Кто из вас хотя бы раз задумывался о том, чтобы поучаствовать в конкурсе, но не решился?» Затем прошу поднять зеленые листочки (анонимно, просто поднять лист, не вставая). После этого говорю: «Отлично, большинство из нас хотело, но не

решалось. Давайте сегодня разберемся, что именно останавливает, и подумаем, как это можно преодолеть вместе». Это нормализует страх и снимает стыд за пассивность.

*Прием «Голосование ногами» (или «Шкала согласия»)* Я вывешиваю на стенах три плаката: «Готов участвовать», «Готов помогать участнику», «Пока не готов, но хочу узнать больше». Предлагаю каждому подойти к тому плакату, который отражает его позицию. Затем прошу каждую группу написать на флипчарте, что им нужно для перехода на следующий уровень (например, из «помогающих» в «участвующие»). Это превращает пассивное сопротивление в конкретные запросы, с которыми можно работать.

### **3. Способы признания достижений**

*Для участников (независимо от результата):*

- **«Доска почета "Наши герои"»:** на видном месте размещаю фотографии участников с подписью «Представлял(а) наш центр на конкурсе "Лучший социальный работник года"». Обновляю доску ежегодно.
- **Благодарственное письмо от директора** с формулировкой «За смелость, профессионализм и достойное представление учреждения» вручается на общем собрании. Копия письма подшивается в личное дело.

*Для тех, кто помогал готовить участников:*

- **Номинация «Надежное плечо»** с вручением небольшого сувенира (книга по социальной работе, сертификат на профессиональную литературу) на том же собрании.
- **Предоставление возможности выступить в роли наставника** для других сотрудников, желающих участвовать в будущем, с записью этого в план профессионального развития.

Вариант 2

#### Ситуация

Вы — руководитель методического отдела в социально-реабилитационном центре для пожилых людей и инвалидов. Ваш центр давно известен хорошими результатами работы, однако за последние два года коллектив не выпустил ни одной методической публикации (статьи, пособия, рекомендации), хотя накоплен огромный практический опыт. Сотрудники признают, что «надо бы написать», но жалуются на нехватку времени, отсутствие навыков научного стиля и неуверенность в ценности своего опыта.

Руководство региона поставило задачу: в течение полугода подготовить и издать сборник методических рекомендаций по работе с пожилыми людьми в условиях стационара, основанный на опыте вашего центра. Вы решаете использовать фасилитационные техники, чтобы превратить процесс создания сборника из «обязаловки» в коллективный творческий проект, который одновременно станет инструментом развития кадрового потенциала.

#### Задание

1. **Спроектируйте этапы (не менее трех) работы над сборником** с использованием фасилитационных техник на каждом этапе. Опишите, как вы

будете вовлекать разных сотрудников (опытных, молодых, скептически настроенных).

2. **Предложите не менее двух инструментов мотивации** (из темы 4), которые помогут превратить процесс написания в возможность профессионального роста, а не в дополнительную нагрузку.

3. **Опишите, как вы создадите обучающую среду** (тема 5) в процессе работы над сборником, чтобы сотрудники не только подготовили публикацию, но и повысили свою квалификацию.

### Эталонный ответ

#### **1. Этапы работы над сборником с фасилитационными техниками**

*Этап 1 — «Инвентаризация опыта» (техника «Мировое кафе»)* Организую сессию, на которой предлагаю сотрудникам разбиться на четыре группы по разным аспектам работы с пожилыми (адаптация, досуг, медицинское сопровождение, работа с родственниками). Каждая группа за 15 минут записывает на большом листе все свои успешные кейсы, находки, «работающие» приемы. Затем группы меняются столами и дополняют записи коллег. В результате за час собирается банк идей для будущего сборника, причем каждый видит, что его опыт кому-то нужен.

*Этап 2 — «Распределение авторства по интересам» (техника «Открытое пространство»)* Вывешиваю список тем (из банка идей на этапе 1) и предлагаю каждому сотруднику поставить свою подпись под той темой, которую он хотел бы написать. При этом объявляю: «Вы можете написать текст сами, можете найти соавтора, можете попросить меня помочь с редактурой — главное, чтобы тема была вам интересна». Опытные специалисты берут сложные темы (например, «Работа с дементными больными»), молодые — более узкие («Организация праздников»). Скептикам предлагаю стать «рецензентами» — проверять чужие тексты на достоверность, что дает им статус экспертов без необходимости писать самим.

*Этап 3 — «Редакционная коллегия как фасилитационная группа» (техника «Круг обратной связи»)* Раз в две недели собираем всю команду авторов на 45 минут. Каждый по очереди рассказывает, что написал за это время и с какими трудностями столкнулся. Остальные дают обратную связь по принципу «одна похвала + одно предложение». Я как фасилитатор слежу, чтобы критика была конструктивной, и записываю общие проблемы (например, «не знаем, как оформлять список литературы»), чтобы решить их централизованно. Это превращает процесс в обучение и поддерживает темп.

#### **2. Инструменты мотивации (тема 4)**

- **«Портфель достижений»:** каждому автору и соавтору я выдаю сертификат о том, что он является разработчиком методических рекомендаций (с указанием названия раздела). Этот сертификат можно приложить к портфолио для аттестации или для поступления в магистратуру. Это превращает рутинную работу в карьерный актив.

- **«Гонорар признанием»:** вместо денежной премии (которая часто ограничена) я договариваюсь с руководством, что авторы сборника получают право в течение года бесплатно посещать любые платные семинары и вебинары, проводимые в регионе. Кроме того, на обложке сборника указываются полные имена всех участников, включая тех, кто помогал с редактурой и иллюстрациями.

- **«Крутой подъем»:** я публично объявляю, что лучшие тексты (по результатам голосования самих авторов) будут рекомендованы для публикации в научно-практическом журнале, а их авторы получают соавторство в статье с методистом. Это создает здоровую конкуренцию, но без проигравших.

### 3. Создание обучающей среды (тема 5)

Обучающая среда создается через несколько элементов:

- **Практикум «Научный стиль за 30 минут»:** в начале проекта я провожу получасовой мастер-класс по основам написания методических текстов (структура, язык, ссылки). Запись выкладывается в общий доступ. Это снимает страх «я не умею писать».

- **Библиотека образцов:** на полке в методическом кабинете я собираю лучшие сборники других центров, а также статьи из профильных журналов. Любой сотрудник может взять их на время, чтобы вдохновиться и понять стандарты.

- **Партнерские пары «автор — консультант»:** каждого начинающего автора я соединяю с более опытной коллегой, который не пишет эту тему (чтобы не было конфликта интересов), но может прочитать черновик и дать совет. Эти пары меняются раз в две недели, чтобы каждый попробовал себя в роли и автора, и консультанта.

- **«Банк трудностей»:** на видном месте висит плакат, куда любой может прикрепить стикер с вопросом (например, «Как описать методику оценки эффективности?»). Два раза в неделю я или приглашенный эксперт даю ответы публично на 10-минутной летучке. Это учит сотрудников не замалчивать проблемы, а выносить их на обсуждение.

Таким образом, процесс создания сборника становится не «дополнительной работой», а инструментом постоянного профессионального развития: сотрудники учатся формулировать свой опыт, работать в команде, давать и получать обратную связь, а также видят практический результат своего труда.

Критерии оценивания (общие для обоих вариантов)

№	Критерий	Описание	Максимальный балл
1	<i>Применение инструментов мотивации к участию в мероприятиях</i>	Предложено не менее двух конкретных мотивационных инструментов (мероприятий, приемов, способов поощрения), которые уместны в описанной ситуации и соответствуют принципам фасилитации	5 балла

№	Критерий	Описание	Максимальный балл
2	<b>Использование фасилитационных техник</b>	Описаны минимум две различные техники фасилитации (мозговой штурм, мировое кафе, голосование точками, круг обратной связи и т.п.) с объяснением, как они помогают достичь цели в данном кейсе	5 балла
3	<b>Вовлечение сотрудников и создание поддерживающей среды</b>	Показано, как преодолеваются типичные барьеры (страх, пассивность, нехватка времени); предложены способы включения разных категорий сотрудников (скептиков, новичков, опытных)	5 балла
4	<b>Логичность, полнота и реалистичность решения</b>	Ответ структурирован по пунктам задания, не содержит противоречий, предложенные меры выполнимы в реальной социальной организации	5 балл
5	<b>Соответствие академическому стилю и отсутствие грубых ошибок</b>	Ответ написан грамотно, с использованием профессиональной терминологии (фасилитация, кадровый потенциал, обучающая среда и т.д.)	5 балл

Максимальный итоговый балл: **25**

5.3 Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *зачета*.

*Вопросы на зачет*

1. Дайте определения понятиям «модерация» и «фасилитация». Раскройте их ключевые отличия и укажите, в каких ситуациях в управлении социальной организацией применяется каждый из этих инструментов.

2. Охарактеризуйте роль фасилитации в создании среды, поддерживающей профессиональное развитие сотрудников социальной организации. Приведите не менее двух конкретных примеров из практики.

3. Каким образом инструменты модерации и фасилитации могут помочь руководителю социальной организации во внедрении инновационных форм деятельности? Проиллюстрируйте ответ примерами.

4. Раскройте содержание понятия «технология управления персоналом» применительно к социальному обслуживанию. Какие технологии наиболее эффективны для мотивации работников к профессиональному развитию?

5. Перечислите и охарактеризуйте способы стимулирования участия социальных работников в конкурсах профессионального мастерства, семинарах и конференциях. Как фасилитация может усилить эффект этих способов?

6. Объясните, как методы фасилитации могут быть использованы для вовлечения персонала социальной организации в разработку учебно-методических материалов и пособий. Приведите пример организации такой работы.

7. Опишите основные этапы планирования, подготовки и проведения мероприятия, направленного на внедрение инновационного метода оказания социальных услуг.

8. Раскройте роль и задачи фасилитатора в процессе групповой работы, направленной на принятие новых форм деятельности коллективом социального учреждения. Какие трудности могут возникнуть и как их преодолеть?

9. Приведите и проанализируйте кейс успешного или неуспешного внедрения инновации в социальном учреждении. Укажите, какие фасилитационные техники были или могли быть использованы на разных этапах этого процесса.

10. Назовите и охарактеризуйте конкретные инструменты мотивации социальных работников к участию в профессиональных конкурсах. В чем различие между внутренними и внешними побуждениями в данном контексте?

11. Какие принципы фасилитации помогают создать в коллективе поддерживающую атмосферу, способствующую повышению личной заинтересованности сотрудника в участии в открытых мероприятиях? Раскройте содержание двух-трех принципов.

12. Предложите систему способов признания достижений и поощрения активности работников в профессиональной сфере (без учета денежных премий). Обоснуйте эффективность каждого способа.

13. Объясните, как с помощью фасилитационных техник можно организовать коллективную работу по созданию учебно-методического пособия. Назовите не менее двух техник и опишите порядок их применения.

14. Раскройте понятие «обучающая среда» в контексте социальной организации. Какие условия (материальные, организационные, психологические) необходимо создать, чтобы сотрудники были мотивированы на постоянное профессиональное развитие?

15. Сравните учебно-методические и научно-методические публикации. Как фасилитатор может помочь коллективу определить, какой тип публикации необходим для решения конкретной практической задачи организации?

16. Приведите алгоритм действий фасилитатора по вовлечению пассивных и неуверенных в себе сотрудников в процесс создания методических рекомендаций.

17. Обоснуйте, почему превращение обычных рабочих совещаний в регулярные обучающие сессии может служить эффективным инструментом развития кадрового потенциала. Опишите, как это можно сделать на практике с помощью фасилитационных приемов.

18. Дайте характеристику личного примера руководителя как фактора мотивации кадров к профессиональному развитию. Как этот фактор соотносится с принципами фасилитации?

19. Опишите пошаговую подготовку сотрудника к успешному выступлению на конференции, используя подходы и техники фасилитации для преодоления страха и развития уверенности.

20. Разработайте проект фасилитационной сессии (не менее трех этапов) для коллектива социальной организации, целью которой является создание рабочей группы по разработке и внедрению нового метода работы с получателями социальных услуг.

## 6.2 Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Тема 1. Введение в модерацию и фасилитацию: роль в управлении социальной организацией ПК-1.3 ПК-1.7

### Вопросы открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

*Задание 1. Объясните, в чем состоит главное отличие модерации от фасилитации в работе руководителя социальной организации. Почему важно различать эти два подхода?*

*Задание 2. Каким образом фасилитация помогает руководителю внедрять в организации инновационные формы деятельности? Приведите один конкретный пример из практики социальной работы.*

*Задание 3. Какие два условия необходимы для того, чтобы фасилитация способствовала развитию кадрового потенциала организации? Кратко поясните каждое условие.*

*Задание 4. Опишите, как руководитель социальной организации может использовать модерацию для подготовки сотрудников к участию в профессиональном конкурсе. Назовите один прием.*

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ожидается только один из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, а текст обоснования).

*Задание 1. Руководитель центра социальной помощи провел собрание, на котором сотрудники должны были обсудить, как улучшить качество услуг для пожилых людей. Руководитель использовал прием, при котором каждый участник по очереди высказывался, не перебивая друг друга, а затем все голосовали за лучшую идею. Какой подход использовал руководитель? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Модерация
- Б) Фасилитация
- В) Наставничество
- Г) Коучинг

*Задание 2. Молодой специалист отказывается участвовать в городском конкурсе «Лучший социальный работник», объясняя это тем, что «все равно не выиграет». Заведующий отделом решает провести беседу, чтобы помочь специалисту поверить в свои силы и найти внутреннюю мотивацию. Какой инструмент из перечисленных лучше всего подходит для данной ситуации? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Модерация групповой дискуссии
- Б) Фасилитация командного совещания
- В) Индивидуальная фасилитация (фасилитационная беседа)
- Г) Административное указание

Задания закрытого типа:

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, А С).

*Задание 1. Какие из перечисленных утверждений правильно описывают роль фасилитации в управлении персоналом социальной организации?*

- А) Фасилитация помогает руководителю навязывать свое мнение подчиненным
- Б) Фасилитация создает условия для активного участия всех сотрудников в принятии решений
- В) Фасилитация используется только для проведения тренингов и не

применима в управлении

Г) Фасилитация способствует развитию кадрового потенциала через вовлечение в совместную работу

*Задание 2. Какие факторы из перечисленных являются ключевыми для создания среды, поддерживающей профессиональное развитие сотрудников, с помощью фасилитации?*

- А) Жесткий контроль за каждым действием сотрудника
- Б) Безопасная атмосфера, в которой не страшно высказывать идеи
- В) Равное право голоса для всех участников встречи
- Г) Соревнование между сотрудниками за лучшую идею

*Задание 3. Какие два утверждения о модерации являются верными?*

- А) Модерация — это всегда свободное обсуждение без правил
- Б) Модерация помогает соблюдать регламент и время встречи
- В) Модерация не требует от ведущего специальных навыков
- Г) Модерация используется для структурирования групповой работы

*Задание 4. Какие два из перечисленных действий руководителя относятся к фасилитации, а не к модерации?*

- А) Установление таймера на каждое выступление
- Б) Задание открытых вопросов для активизации группы
- В) Фиксация всех идей на флипчарте без критики
- Г) Объявление перерыва строго по расписанию

Тема 2. Технологии управления персоналом в социальном обслуживании: мотивация и развитие кадров ПК-1.3, ПК-1.7

Вопросы открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

*Задание 1. Назовите два основных способа, с помощью которых руководитель может мотивировать сотрудников социальной организации к участию в конкурсах профессионального мастерства. Кратко поясните каждый способ.*

*Задание 2. Опишите, как фасилитация может помочь сотрудникам социальной организации совместно разработать учебно-методическое пособие. Укажите один конкретный прием.*

*Задание 3. Почему для развития кадрового потенциала важно не только материальное поощрение, но и создание условий для самореализации? Приведите*

*Задание 4. Каким образом руководитель может использовать круглые столы для стимулирования профессионального развития сотрудников? Назовите один конкретный прием.*

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, а текст обоснования).

*Задание 1. В центре социальной помощи низкая явка сотрудников на семинары по повышению квалификации. Заведующий решил ввести систему накопления баллов: за каждый час обучения начисляются баллы, которые можно обменять на дополнительный день отпуска. Какую технологию управления персоналом использовал руководитель? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Административное принуждение
- Б) Материальное стимулирование
- В) Моральное поощрение
- Г) Фасилитация вовлечения

*Задание 2. Руководитель хочет, чтобы сотрудники сами предложили темы для методического пособия по работе с пожилыми людьми. На совещании он использует открытые вопросы, записывает все идеи на доске, предлагает участникам дополнить ответы друг друга и только потом переходит к голосованию. Какой инструмент управления персоналом использовал руководитель? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Модерация строгого регламента
- Б) Индивидуальное консультирование
- В) Фасилитация групповой работы
- Г) Административный приказ

Задания закрытого типа:

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, А С).

*Задание 1. Какие из перечисленных действий руководителя относятся к технологиям мотивации персонала на профессиональное развитие?*

- А) Проведение плановой проверки отчетов
- Б) Организация выездного семинара для обмена опытом
- В) Вручение благодарственного письма за успешное выступление на конференции
- Г) Вынесение выговора за опоздание

*Задание 2. Какие факторы из перечисленных способствуют успешному вовлечению сотрудников в разработку учебно-методических материалов через фасилитацию?*

- А) Жесткий контроль руководителя за каждой фразой
- Б) Равное право всех участников высказывать свое мнение
- В) Создание доброжелательной атмосферы, где не критикуют идеи на этапе сбора
- Г) Проведение совещания в максимально сжатые сроки

*Задание 3. Какие два из перечисленных методов помогают сотрудникам социальной организации подготовиться к участию в профессиональном конкурсе?*

- А) Назначение наставника из числа опытных коллег
- Б) Запрет на обсуждение конкурсных материалов с другими
- В) Проведение тренировочных выступлений с обратной связью
- Г) Сокращение рабочего дня для всех участников конкурса

*Задание 4. Какие два утверждения о роли фасилитации в развитии кадрового потенциала являются верными?*

- А) Фасилитация помогает сотрудникам самим находить решения, а не получать готовые ответы от руководителя
- Б) Фасилитация применяется только в случае конфликтов в коллективе
- В) Фасилитация позволяет выявить скрытые способности и лидерские качества сотрудников
- Г) Фасилитация заменяет собой все другие методы управления персоналом

Тема 3. Организация мероприятий по внедрению инновационных форм деятельности в социальной сфере ПК-1.3

Вопросы открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

*Задание 1. Назовите три основных этапа организации мероприятия по внедрению инновационной формы деятельности в социальной организации. Кратко охарактеризуйте каждый этап.*

*Задание 2. Какую роль выполняет фасилитатор в процессе групповой работы при внедрении инноваций в социальном учреждении? Поясните на примере.*

*Задание 3. Какие два условия необходимы для успешного внедрения инноваций в социальной организации? Почему они важны?*

*Задание 4. Опишите, как руководитель может использовать фасилитацию для преодоления сопротивления сотрудников новой форме оказания социальных услуг. Приведите один конкретный прием.*

*Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:*

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа*

- 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.*
- 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*
- 3. Выбрать один верный ответ.*
- 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.*
- 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, а текст обоснования).*

*Задание 1. В центре социальной помощи внедряют новую систему учета потребностей клиентов. Руководитель собирает совещание, на котором сначала просит каждого сотрудника высказать свои опасения, затем записывает их на доске. После этого он предлагает группе разбиться на пары и придумать, как можно минимизировать каждое опасение. В конце пары представляют свои идеи, и группа выбирает лучшие. Какой метод групповой работы использовал руководитель на данном совещании? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Модерация с жестким регламентом*
- Б) Фасилитация с элементами мозгового штурма*
- В) Административное распоряжение*
- Г) Индивидуальное собеседование*

*Задание 2. Руководитель социального учреждения запланировал внедрение новой методики работы с семьями в трудной жизненной ситуации. Он составил подробный план, назначил ответственных за каждый этап, установил сроки и провел обучение сотрудников. Через месяц он собрал отчеты о выполнении этапов и скорректировал план. Какое важное действие руководитель пропустил в процессе внедрения инновации? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Он не провел предварительное анкетирование клиентов*
- Б) Он не провел групповое обсуждение с сотрудниками для сбора их предложений до начала внедрения*

- В) Он не пригласил внешнего эксперта
- Г) Он не написал приказ о внедрении

Задания закрытого типа:

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, А С).

*Задание 1. Какие из перечисленных действий относятся к этапу подготовки мероприятия по внедрению инноваций?*

- А) Определение целей и задач нововведения
- Б) Проведение обучающего семинара для сотрудников
- В) Сбор обратной связи после запуска инновации
- Г) Подготовка необходимых материалов и оборудования

*Задание 2. Какие два фактора из перечисленных помогают снизить сопротивление сотрудников при внедрении новых форм деятельности?*

- А) Внезапное введение новшества без предупреждения
- Б) Возможность сотрудников высказать свои опасения на общем собрании
- В) Назначение строгих наказаний за неисполнение новых правил
- Г) Участие сотрудников в разработке нового порядка работы

*Задание 3. Какие две задачи решает фасилитатор в процессе групповой работы по внедрению инноваций?*

- А) Единолично принимает окончательное решение
- Б) Управляет групповой динамикой и вовлекает всех участников
- В) Навязывает группе свое мнение о новой форме работы
- Г) Помогает группе структурировать обсуждение и прийти к общему решению

*Задание 4. Какие два этапа обязательно должны быть включены в план мероприятия по внедрению новой формы оказания социальных услуг?*

- А) Этап сбора обратной связи от сотрудников и клиентов
- Б) Этап полного отказа от всех старых методов работы
- В) Этап анализа результатов и корректировки нововведения
- Г) Этап изоляции нововведения от остальных процессов

Тема 4. Мотивация сотрудников к участию в профессиональных конкурсах и открытых мероприятиях ПК-1.7

Вопросы открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.

3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

*Задание 1. Назовите два конкретных приёма, которые руководитель может использовать для мотивации социальных работников к участию в профессиональных конкурсах. Кратко поясните каждый приём.*

*Задание 2. Как принципы фасилитации помогают создать в коллективе социальной организации поддерживающую атмосферу, способствующую участию в открытых мероприятиях? Приведите один пример.*

*Задание 3. Каким образом руководитель может повысить личную заинтересованность сотрудника в участии в семинаре или конференции? Опишите один конкретный способ.*

*Задание 4. Назовите три способа признания достижений социальных работников, которые можно использовать для поощрения их активности в профессиональных мероприятиях.*

*Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:*

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, а текст обоснования).

*Задание 1. В социальном центре низкая активность сотрудников в профессиональных конкурсах. Руководитель решил проводить ежемесячные «пятничные встречи», где каждый желающий может рассказать о своих успехах или интересных кейсах из практики. На встречах запрещена критика, разрешены только вопросы на понимание и аплодисменты. Через три месяца число участников конкурсов выросло в два раза. Какой принцип фасилитации использовал руководитель для создания мотивирующей атмосферы? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Принцип строгого соблюдения времени выступления
- Б) Принцип безопасной среды и безоценочного принятия
- В) Принцип обязательного наказания за ошибки
- Г) Принцип индивидуального консультирования

*Задание 2. Заведующая отделением хочет мотивировать сотрудницу Иванову участвовать в городском конкурсе «Лучший социальный работник». Иванова боится публичных выступлений и отказывается. Заведующая предлагает:*

«Давай я помогу тебе подготовить презентацию, мы отрепетируем твоё выступление перед коллегами, а если ты победишь — ты сможешь поехать на профильную стажировку в другой регион за счёт организации». Какие два основных мотивирующих приёма использовала заведующая? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.

- А) Только угроза увольнения
- Б) Только материальное вознаграждение
- В) Сочетание поддержки в подготовке и ценного поощрения
- Г) Только публичное признание

Задания закрытого типа:

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, А С).

*Задание 1. Какие из перечисленных приёмов относятся к способам признания достижений социальных работников?*

- А) Вынесение выговора за невыполнение плана
- Б) Вручение благодарственного письма на общем собрании
- В) Размещение информации о победе в конкурсе на сайте учреждения
- Г) Сокращение времени обеда за опоздания

*Задание 2. Какие факторы из перечисленных повышают личную заинтересованность сотрудника в участии в профессиональном семинаре?*

- А) Возможность выступить с темой, которая интересна самому сотруднику
- Б) Принуждение под угрозой лишения премии
- В) Помощь руководителя в подготовке материалов для выступления
- Г) Запрет на обсуждение семинара с коллегами после его окончания

*Задание 3. Какие из перечисленных принципов фасилитации помогают создать поддерживающую атмосферу в коллективе?*

- А) Принцип обязательной критики каждого выступления
- Б) Принцип равного права голоса для всех участников
- В) Принцип безоценочного принятия любых идей на этапе их сбора
- Г) Принцип единоличного принятия решения руководителем

*Задание 4. Какие из перечисленных действий руководителя являются примерами поощрения активности сотрудников?*

- А) Объявление благодарности за участие в конференции
- Б) Снижение заработной платы за пропуск семинара
- В) Предоставление дополнительного дня отдыха за победу в конкурсе
- Г) Увеличение количества отчетов для участников мероприятий

**Тема 5. Фасилитация как инструмент развития кадрового потенциала: от разработки методических материалов до создания обучающей среды ПК-1.3, ПК-1.7**

Вопросы открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.
4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

*Задание 1. Опишите, как руководитель может использовать фасилитацию для организации совместной работы сотрудников по созданию методического пособия. Назовите один конкретный приём.*

*Задание 2. Какие два условия необходимо создать в организации, чтобы сотрудники были мотивированы на постоянное профессиональное развитие и создание научных публикаций? Кратко поясните каждое.*

*Задание 3. Назовите три фасилитационные техники, которые помогают создать обучающую среду в коллективе, где сотрудники готовы делиться опытом.*

*Задание 4. Как с помощью фасилитации можно вовлечь опытных сотрудников в наставничество и передачу знаний молодым специалистам? Опишите один способ.*

Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.
5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, а текст обоснования).

*Задание 1. Руководитель социальной организации хочет, чтобы сотрудники начали регулярно публиковать статьи и методические рекомендации. Он собирает коллектив и проводит встречу, на которой использует технику «карта идей». Участники записывают на стикерах темы, которые они хотели бы разработать, и прикрепляют их на общий лист. Затем все вместе группируют похожие темы и выбирают 3 приоритетных направления. Каждому направлению назначается ответственный, который будет координировать работу группы авторов. Какой результат фасилитационной техники «карта идей» является главным для запуска процесса создания публикаций? Выберите*

один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.

- А) Сотрудники получили готовый текст статьи
- Б) Сотрудники сами определили темы и распределили ответственность
- В) Руководитель утвердил список тем без обсуждения
- Г) Сотрудники подписали приказ о публикациях

*Задание 2. В центре социальной помощи решили создать обучающую среду, где сотрудники будут регулярно обмениваться опытом. Руководитель предложил проводить еженедельные «пятничные мастерские», но через месяц пришло только 20% сотрудников. На совещании он использует фасилитацию: просит каждого анонимно написать на листочке, что мешает посещать мастерские, а затем вместе с группой ищет решения. Выяснилось, что основная причина — занятость с документами. Группа решила проводить мастерские сразу после планового собрания, чтобы не ездить лишний раз. Какой принцип фасилитации помог выявить реальную причину низкой посещаемости? Выберите один правильный вариант ответа и объясните свой выбор.*

- А) Принцип открытого голосования
- Б) Принцип анонимности и безопасной среды
- В) Принцип обязательного выступления каждого
- Г) Принцип наказания за пропуски

#### Задания закрытого типа:

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы*

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, А С).

*Задание 1. Какие из перечисленных действий относятся к фасилитационным техникам, помогающим разрабатывать методические материалы коллективно?*

- А) Руководитель сам пишет пособие и раздаёт его сотрудникам
- Б) Участники по очереди предлагают идеи, а фасилитатор записывает их на доске
- В) Сотрудники в малых группах обсуждают свои наработки, а затем представляют общий результат
- Г) Сотрудникам запрещено вносить изменения в готовый проект

*Задание 2. Какие условия необходимы для создания обучающей среды, способствующей профессиональному развитию сотрудников?*

- А) Наличие постоянной критики со стороны руководства
- Б) Возможность сотрудников выбирать темы для обучения
- В) Поддержка и признание инициатив сотрудников
- Г) Строгий запрет на обмен опытом между отделами

*Задание 3. Какие две роли выполняет фасилитатор в процессе разработки научно-методических публикаций?*

- А) Единолично пишет весь текст публикации
- Б) Организует обсуждение структуры и содержания будущей публикации
- В) Помогает группе договориться о распределении задач между авторами
- Г) Запрещает участникам высказывать своё мнение

*Задание 4. Какие два из перечисленных признаков свидетельствуют о том, что в организации сформирована среда развития кадрового потенциала?*

- А) Сотрудники не знают о возможностях повышения квалификации
- Б) Сотрудники регулярно делятся опытом на внутренних семинарах
- В) Сотрудники сами предлагают новые темы для методических разработок
- Г) Все решения о развитии принимаются только руководителем единолично

и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

*Указывается описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения тестовых заданий. (например, для решения задач открытого типа, ситуационных задач тестовых заданий студенту разрешается использование Гражданского кодекса РФ, Уголовного кодекса РФ, Уголовно-процессуального кодекса РФ, Гражданско-процессуального кодекса РФ, Налогового кодекса РФ или для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора).*

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

Боровикова, Н. Ведущий к цели: Практический курс для модераторов и фасилитаторов / Н. Боровикова. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 246 с. — ISBN 978-5-20600-042-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/367748> (дата обращения: 01.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Чумиков, А. Н. Переговоры - фасилитация - медиация : учебное пособие / А. Н. Чумиков. — Москва : Аспект Пресс, 2014. — 160 с. — ISBN 978-5-7567-0738-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/68865> (дата обращения: 01.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **8.2 . Дополнительная литература**

Анализ и планирование показателей персонала : учебное пособие / Н. В. Тонких, С. Б. Долженко, Е. Е. Лагутина [и др.]. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. — 359 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/366248> (дата обращения: 01.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Хитрин, С. И. Менеджмент. Управление человеческими ресурсами. Управление конфликтами и деловые переговоры : словарь / С. И. Хитрин, И. Ю. Хитрина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 55 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279635> (дата обращения: 01.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Демьянова, О. Быстрые и эффективные совещания: От подготовки до получения желаемого результата / О. Демьянова. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-907534-09-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/213800> (дата обращения: 01.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

### **8.4 Интернет-ресурсы**

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска

- проектор

- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office