

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
ПСИХОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ»  
(СПбГИПСР)**

**КАФЕДРА ПРИКЛАДНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ И КОНФЛИКТОЛОГИИ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель образовательной программы,  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры прикладной социальной  
психологии и конфликтологии

С.В. Сатикова

«20» апреля 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**ФАСИЛИТАЦИЯ И МОДЕРАЦИЯ ГРУППОВЫХ ДИСКУССИЙ**

основной профессиональной образовательной программы  
«Психология конфликтного поведения»  
по направлению подготовки 37.03.02 Конфликтология

Разработчик: доцент Раскин Вадим Наумович

Согласовано: д.п.н., доцент, заведующий кафедрой Горбатов Дмитрий Сергеевич

**Санкт-Петербург**

**2022**

## **РАЗДЕЛ 1. Учебно-методический раздел рабочей программы дисциплины**

### **1.1. Аннотация рабочей программы дисциплины**

#### **ФАСИЛИТАЦИЯ И МОДЕРАЦИЯ ГРУППОВЫХ ДИСКУССИЙ**

**Цель изучения дисциплины:** формирование у студентов практических навыков ведения групповой дискуссии для решения сложных задач и разрешения конфликтов, освоение студентами технологии фасилитации и модерации.

**Задачи дисциплины:**

1. Сформировать у студентов общее понимание принципов и методов фасилитации и модерации в ведении групповых дискуссий и разрешении конфликтов.
2. Создать системное представление о технологии фасилитации и модерации, последовательности этапов и процедур, обеспечивающих эффективное разрешение сложных и конфликтных ситуаций.
3. Освоить технологии фасилитации и модерации для эффективного ведения групповых дискуссий.
4. Выработать умения и навыки ведения групповых дискуссий при разрешении конфликтов.

**Содержание дисциплины:**

Основные понятия курса: сотрудничество, фасилитация, модерация.

История становления и области применения фасилитации и модерации.

Функции и этапы фасилитации и модерации групповых дискуссий.

Инструменты фасилитации и модерации.

Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора.

### **1.2. Цели и задачи обучения по дисциплине**

**Цель<sup>1</sup>:**

формирование у студентов практических навыков проведения индивидуальных и групповых конфликтологических консультаций с учетом специфики общественной сферы (семьи, социального учреждения, коммерческой организации и т.п.) с использованием технологий фасилитации и модерации.

**Задачи<sup>2</sup>:**

---

<sup>1</sup> Цель – представление о результатах освоения дисциплины. Цель дисциплины должна быть соотнесена с результатом освоения ОП ВО (формируемыми компетенциями). Цель должна быть обозначена кратко, четко и иметь практическую направленность. Достижение цели должно быть проверяемым

<sup>2</sup> Формулировка задач должна быть связана со знаниями, умениями и навыками (владениями), также должны быть учтены виды деятельности, указанные в ОП ВО.

1. Сформировать у студентов системное представление о методах, принципах и технологиях проведения конфликтологического консультирования с применением методов фасилитации и модерации.
2. Сформировать умения эффективного проведения подготовки, организации и управления процедурой консультации с клиентами, используя методы фасилитации и модерации.
3. Выработать навыки диагностики и анализа конфликтов клиентов, формирования мотивации к завершению конфликта у клиента, используя инструменты фасилитации и модерации.

### 1.3. Язык обучения

Язык обучения – русский.

### 1.4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий, самостоятельную работу, форму промежуточной аттестации

Форма обучения	Общий объем дисциплины			Объем в академических часах						
	В зач.ед.	В астрон. часах	В академ. часах	Объем самостоятельной работы	Объем контактной работы обучающихся с преподавателем					
					Всего	Виды учебных занятий			В том числе практическая подготовка*	Промежуточная аттестация** (зачет)
						Всего учебных занятий	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		
Очная	2	54	72	28	44	42	16	26		2
Очно-заочная	2	54	72	42	30	28	12	16		2

\*Часы на практическую подготовку выделяются в тех дисциплинах, где она предусмотрена (в лекциях, практических занятиях, коллоквиумах, кейсах и прочее)

\*\*В случае реализации смешанного обучения рабочая программа дисциплины адаптируется преподавателем в части всех видов учебных занятий и промежуточной аттестации к использованию дистанционных образовательных технологий.

### 1.5. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Код компетенции наименование компетенции	Код, наименование и содержание индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
---	--	---------------------

<p>ПК-6. Способен проводить индивидуальные и групповые конфликтологические консультации по вопросам предупреждения, разрешения и урегулирования конфликтов граждан и социальных сообществ, по конфликтологическому сопровождению клиентов с учетом специфики общественной сферы (семьи, социального учреждения, коммерческой организации и т.п.) и этапа развития группы или организации.</p>	<p>ИПК-6.1. Использует знания методов, принципов технологий проведения конфликтологического консультирования  ИПК-6.2. Проводит подготовку, организывает и управляет процедурой консультации с клиентом (клиентами)  ИПК-6.3. Применяет навыки диагностики и анализа конфликтов клиентов, формирования мотивации к завершению конфликта у клиента, применения технологий предупреждения, разрешения и урегулирования конфликтов, конфликтологического сопровождения после консультирования.</p>	<p><b>На уровне знаний:</b>  знать методы, принципы и технологии проведения конфликтологического консультирования с использованием процедур фасилитации и модерации.</p> <p><b>На уровне умений:</b>  проводить подготовку, организовывать и управлять процедурой консультации с клиентами, применяя технологии фасилитации и модерации.</p> <p><b>На уровне навыков:</b>  иметь навыки диагностики и анализа конфликтов клиентов, формирования мотивации к завершению конфликта у клиентов, применения технологии фасилитации и модерации.</p>
---	---	---

## РАЗДЕЛ 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1. Учебно-тематический план дисциплины

#### Очная форма обучения

Номер темы	Название темы	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма промежуточной аттестации (ПА)	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ПЗ	ПрП*		
Тема 1	Основные понятия курса: сотрудничество, фасилитация, модерация. История становления и области применения фасилитации и модерации.	16	4	6		6	
Тема 2	Функции и этапы фасилитации и модерации групповых дискуссий.	16	4	6		6	
Тема 3	Инструменты фасилитации и модерации.	20	4	8		8	
Тема 4	Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора.	18	4	6		8	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>					<b>зачёт</b>
	<b>ВСЕГО в академических часах</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>26</b>		<b>28</b>	<b>2</b>

#### Очно-заочная форма обучения

Номер темы	Название темы	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма промежуточной аттестации (ПА)	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ПЗ	ПрП*		
Тема 1	Основные понятия курса: сотрудничество, фасилитация, модерация. История становления и области применения фасилитации и модерации.	17	3	4		10	
Тема 2	Функции и этапы фасилитации и модерации групповых дискуссий.	17	3	4		10	
Тема 3	Инструменты фасилитации и модерации.	19	3	4		12	
Тема 4	Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора.	17	3	4		10	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>					<b>зачёт</b>
	<b>ВСЕГО в академических часах</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>16</b>		<b>42</b>	<b>2</b>

Используемые сокращения:

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

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

ПрП – работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации практической подготовки;

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ПА – промежуточная аттестация (зачет или экзамен).

### **Образовательные технологии**

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

## **2.2. Краткое содержание тем (разделов) дисциплины**

### **Тема 1. Основные понятия курса: сотрудничество, фасилитация, модерация.**

#### **История становления и области применения фасилитации и модерации.**

Сотрудничество и его необходимые элементы: цель (общая цель, взаимопомощь, скоординированная деятельность) и позитивные отношения (поддержка, уважение, взаимопонимание, взаимное доверие).

Структура процесса сотрудничества, две стороны сотрудничества: процесс решения задачи и процесс коммуникации. Закономерности и технологии этих процессов.

Фасилитация и модерация как технологии управления процессом сотрудничества, их сходства и различия.

Фасилитация – как технология управления процессом сотрудничества с упором на процесс коммуникации (достижение взаимопонимания и формирование отношений).

Модерация – как технология управления процессом сотрудничества с упором на процесс совместного решения проблемы (согласование цели и координация действий).

Предыстория и современное состояние теории и практики фасилитации и модерации. Практика применения фасилитации для решения социально-значимых задач и развития организаций.

## **Тема 2. Функции и этапы фасилитации и модерации групповых дискуссий**

Функции фасилитации, необходимые для установления отношений сотрудничества в процессе групповой дискуссии.

Функции модерации, необходимые для установления отношений сотрудничества в процессе совместного решения проблемы (согласование цели и координация действий).

Фазы (зоны) групповой динамики (по С. Кейнеру): 1) фаза расхождения (свободная открытая дискуссия, безоценочный сбор разных мнений), 2) фаза дискомфорта (необходимы усилия для объединения мнений), 3) фаза схождения (сортировка идей по категориям, формируются выводы).

Этапы фасилитации: 1) представление фасилитатора, обозначение его задач и функций 2) выбор актуальной проблемы, 3) генерация мнений, решений, 4) организация дискуссии (техники задавания вопросов и внимательного слушания, техника сфокусированной беседы ОРИП ...), 5) подведение итога сессии.

Этапы модерации: 1) представление модератора, обозначение его задач и функций, 2) уточнение задачи, 3) постановка цели, 4) сбор информации: идей, вариантов, ресурсов, решений, 4) дискуссия и принятие решения (техники задавания вопросов и т.д.), 5) план реализации решения и подведение итога сессии.

## **Тема 3. Инструменты фасилитации и модерации.**

Базовые техники фасилитации и модерации: техники задавания вопросов и слушания, техника сфокусированной беседы ОРИП и т.д.

Техники постановки цели: SMART-постановка цели, Целевой цикл и др.

Техники активизации креативности: «Мозговой штурм», «Шесть шляп мышления» и др.

Техники визуализации проблем и решений: диаграммы причин и следствий, стикеры и т.д.

Техники «Открытое пространство», «Мировое кафе», Карточный опрос.

## **Тема 4. Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора.**

Требования, предъявляемые к навыкам и умениям фасилитатора и модератора. Умения и навыки фасилитатора и модератора групповыми процессами, помогающие группе эффективно выполнять работу по разрешению своих проблем и выработке устраивающего всех решения.

Психологические особенности фасилитатора и модератора, затрудняющие группе эффективно выполнять работу по разрешению своих проблем и выработке устраивающего всех решения.

Принципы гарвардского подхода к переговорному процессу, которые могут успешно применяться к процессам фасилитации и модерации.

Конструктивные и деструктивные стили работы фасилитатора: примеры конструктивных и деструктивных стилей, их особенности и влияние на группу и на результаты её работы.

Конструктивные и деструктивные стили работы модератора: примеры конструктивных и деструктивных стилей, их особенности и влияние на группу и на результаты её работы.

### **2.3. Описание занятий семинарского типа**

#### **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1.**

**ТЕМА 1. Основные понятия курса: сотрудничество, фасилитация, модерация.**

**История становления и области применения фасилитации и модерации.**

**Цель:** сформулировать определение сотрудничества и его необходимых элементов; дать определения фасилитации и модерации как технологий управления процессом сотрудничества, выделить общее и различное в технологиях фасилитации и модерации; обозначить области применения фасилитации и модерации; проследить историю становления фасилитации и модерации.

**Понятийный аппарат:** сотрудничество, фасилитации, модерации.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Структура процесса сотрудничества, две стороны сотрудничества: процесс решения задачи и процесс коммуникации
2. Технологии двух процессов сотрудничества.
3. Специфика фасилитации и модерации как технологий разрешения конфликтов.

#### **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2.**

**ТЕМА: Функции и этапы фасилитации и модерации групповых дискуссий.**

**Цель:** проанализировать функции фасилитации, необходимые для установления отношений сотрудничества, этапы фасилитации и их особенности; проанализировать функции модерации, этапы модерации и их особенности.

**Понятийный аппарат:** функции и этапы фасилитации и модерации.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Особенности этапов фасилитации и применение тех или иных воздействий фасилитатора на процессы групповой коммуникации.
2. Логика и особенности этапов модерации.
3. Функции модерации, необходимые для установления отношений сотрудничества в процессе совместного решения проблемы.

**СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3.****ТЕМА: Инструменты фасилитации и модерации.**

**Цель:** изучить инструментарий фасилитатора и модератора.

**Понятийный аппарат:** базовые техники фасилитатора и модератора, инструментарий фасилитатора и модератора.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Базовые техники фасилитатора и модератора.
2. Инструментарий фасилитатора и модератора.
3. SMART-постановка цели, Целевой цикл: назначение и алгоритм.
4. «Мозговой штурм», «Шесть шляп мышления»: назначение и алгоритм.
5. «Открытое пространство», Диаграммы причин и следствий: назначение и алгоритм.

**СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4.****ТЕМА: Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора.**

**Цель:** обсудить и проанализировать требования к умениям, навыкам и компетенциям фасилитатора и модератора; рассмотреть имеющиеся представления о стилях работы фасилитатора и модератора.

**Понятийный аппарат:** навыки работы фасилитатора и модератора, стили работы фасилитатора и модератора.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Задачи и соответствующие им навыки работы фасилитатора.
2. Конструктивные и деструктивные стили работы фасилитатора.
3. Компетенции необходимые фасилитатору для успешной работы.
4. Задачи и соответствующие им навыки работы модератора.
5. Конструктивные и деструктивные стили работы модератора.
6. Компетенции необходимые модератору для успешной работы.

## 2.4. Описание занятий в интерактивных формах

### Интерактивные занятия к теме 4 «Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора».

**Цель:** студентам учебной группы провести процедуры фасилитации и модерации для получения ими обратной связи о стиле их работы и уровне сформированности умений.

Примеры заданий на освоение полученных знаний в активной, тренинговой форме.

**Задание 1.** Выберите ситуацию, вызывающую обострение отношений в вашей группе, и проведите процедуру модерации групповой дискуссии с использованием заранее обговорённого инструментария.

Этапы модерации:

- 1) вступительное слово модератора, знакомство с группой;
- 2) выбор темы;
- 3) дискуссия по постановке цели дальнейшего обсуждения;
- 4) выводы модератора по результатам дискуссии;

**Обсуждение** процесса и результатов проведённой модерационной сессии:

- анализ самим модератором проведённой процедуры на конструктивность – неконструктивность своих действий;
- обратная связь от участников процедуры о конструктивности – неконструктивности воздействий модератора.

**Задание 2.** Выберите тему, по которой в вашей группе существуют выраженные разногласия и проведите процедуру фасилитации с использованием заранее обговорённого инструментария.

Примерный план фасилитации:

- 1) вступительное слово фасилитатора, знакомство с группой;
- 2) выбор темы, проблемной ситуации, по которой существуют противоположные мнения, требующие нахождения компромисса;  
(для активизации креативности группы попросить каждого участника, к примеру, нарисовать своё мнение и ожидание от дискуссии);
- 3) недирективное управление дискуссией по решению о дальнейшем взаимодействии (с визуализацией мнений, интересов и т.д.);
- 4) выводы фасилитатора по результатам дискуссии.

**Обсуждение** процесса и результатов проведённой фасилитационной сессии:

- анализ самим фасилитатором проведённой процедуры на конструктивность – неконструктивность своих действий;
- обратная связь от участников процедуры о конструктивности – неконструктивности воздействий фасилитатора.

## **2.5. Организация планирования встреч с приглашенными представителями организаций**

Встреча с президентом Ассоциации фасилитаторов Дударевой Людмилой Юрьевной.

Тема: «Перспективы развития фасилитации в России».

Форма проведения занятия: круглый стол on-line.

## **2.6. Особенности освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение студентов с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается:

1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения института, а также пребывание в указанных помещениях.

Получение образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<b>Категории студентов</b>	<b>Формы</b>
С нарушением слуха	- в печатной форме; - в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом; - в форме электронного документа; - в форме аудиофайла
С нарушением опорно-двигательного аппарата	- в печатной форме; - в форме электронного документа; - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

Перечень фондов оценочных средств, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<b>Категории студентов</b>	<b>Виды оценочных средств</b>	<b>Формы контроля и оценки результатов обучения</b>
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	-

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту, разрешается готовить ответы с использованием дистанционных образовательных технологий.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций. При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине

предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся. При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

- инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме);

- доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом);

- доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины. Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в

виде электронного документа в фонде библиотеки и / или в электронно-библиотечных системах.

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

- лекционная аудитория – мультимедийное оборудование (для студентов с нарушениями слуха);
- учебная аудитория для практических занятий (семинаров) мультимедийное оборудование, (для студентов с нарушениями слуха).

### **2.7. Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Теоретико-методологической основой данного курса выступают междисциплинарные исследования в области социологии, социальной психологии, конфликтологии.

Основным понятийным аппаратом и наиболее значимыми вопросами изучения данной программы являются: теоретические концепции и подходы к пониманию сущности конфликтов жизнедеятельности общества.

Основными принципами изучения данной дисциплины являются:

- принцип научности и связи теории с практикой;
- принцип систематичности;
- принцип наглядности;
- принцип доступности;
- принцип положительной мотивации и благоприятного климата обучения.

Методическое обеспечение дисциплины осуществляется за счёт использования современных учебников (учебных комплексов, справочной литературы, словарей, интернет-сайтов специальных зданий и организаций) и учебных пособий, касающихся проблематики изучаемой дисциплины.

### **2.8. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебная аудитория, оборудованная мультимедийным оборудованием и аудио системой с возможностью демонстрации интерактивных пособий и учебных фильмов – проектор, компьютер с выходом в интернет, проекционный экран, аудиоусилитель, 4 колонки.

Для развития практических навыков используется класс деловых игр и кабинет психологических тренингов и медиации.

### **РАЗДЕЛ 3. Требования к самостоятельной работе студентов в рамках освоения дисциплины**

Самостоятельная работа студентов в рамках дисциплины «Фасилитация и модерация групповых дискуссий» является одним из базовых компонентов обучения, приобретения общекультурных и профессиональных компетенций, предусмотренных компетентностно-ориентированным учебным планом и рабочей программой учебной дисциплины. В процессе самостоятельной работы студенты проявляют свои творческие качества, поднимаются на более высокий уровень профессионализации.

Формы выполнения студентами самостоятельной работы могут быть разнообразны: как выполнение ряда заданий по темам, предложенным преподавателем, так и выполнение индивидуальных творческих заданий (в согласовании с преподавателем): составление библиографии, картотеки статей по определенной теме; составление опорных схем для осмысления и структурирования учебного материала; создание электронных презентаций; выступления на научно-практических конференциях и мн. др.

Типовые задания СРС:

- работа с первоисточниками;
- подготовка докладов;
- изучение отдельной темы и разработка опорного конспекта;
- решение исследовательских задач;
- составление понятийного тезауруса;
- подготовка презентации;
- написание эссе;
- составление аннотированного списка литературы по одной из тем;
- исследовательские работы (возможна разработка проекта).

Самостоятельная работа студентов – способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний, умений и компетенций без непосредственного участия в этом процессе преподавателей. Самостоятельная работа по дисциплине является единым видом работы, которая может состоять из нескольких заданий.

**Цель** выполнения самостоятельной творческой работы — приобретение опыта активной самостоятельной учебно-познавательной деятельности.

Целью СРС является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. СРС способствует развитию самостоятельности, ответственности и

организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны быть ориентированы на:

- систематизацию и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений для эффективной подготовки к зачетам и экзаменам.

Успех студента в изучении курса зависит от систематической индивидуальной деятельности по овладению учебным материалом. Студентам целесообразно наладить творческий контакт с преподавателем, придерживаться его рекомендаций и советов по успешному овладению

#### **Требования к структуре и оформлению работы.**

Данная работа в окончательном варианте, который предоставляется преподавателю, должна быть иметь следующую **структуру**:

Титульный лист (Образец титульного листа определяется Положением об аттестации учебной работы студентов института, и опубликован на сайте [www.psysocwork.ru](http://www.psysocwork.ru) раздел «Учебный процесс» / «самостоятельная работа»).

Работа должна быть представлена на листах формата А4 в печатном варианте с выполнением основных требований оформления документов. Обязателен титульный лист и прилагаемый список литературы.

Устанавливаются следующие требования к **оформлению самостоятельной работы**:

- параметры страницы (210x297 мм) А4;
- интервал полуторный;
- шрифт 12, Times New Roman;
- поля страницы: левое – 2 см, правое – 1,5 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см.
- все страницы должны иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами в верхнем правом углу.

### **3.1. Задания для самостоятельной работы по каждой теме (разделу) учебно-тематического плана**

**Самостоятельная работа по теме 1. Основные понятия курса: сотрудничество, фасилитация, модерация. История становления и области применения фасилитации и модерации.**

Сформулируйте определение сотрудничества и его необходимых элементов.

Технологии межличностного сотрудничества: технология постановки и согласования совместных целей; технология координации действий по достижению этих целей; технология формирования отношений сотрудничества; технологии фасилитации и модерации как методы управления сотрудничеством для достижения общей цели.

Соотношение важности цели и значимости отношений для отношений сотрудничества, примеры.

Структура процесса сотрудничества, две стороны сотрудничества: процесс решения задачи и процесс коммуникации. Закономерности и технологии этих процессов.

Дайте определения фасилитации и модерации как технологий управления процессом сотрудничества, их сходства и различия. История становления и области применения фасилитации и модерации.

Литературные источники:

Кови С., мл. Скорость доверия: То, что меняет всё / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл ; Пер. с англ.— М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 425 с.

Зайцев В.С. Технология модерации. –Учебно-методическое пособие. / Сост. В.С.Зайцев. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018.

Миронов Е.А. Прагматика сотрудничества. Технологии сотрудничества в менеджменте / Е.А. Миронов – СПб: Речь, 2013. - 203 с.

Нагайчук А.Ф., Нагайчук М.А., Филатова Н.В. Модерация конфликта: методика исследования и технология регуляции // Конфликтология, 14(4), с. 85-101.

Ткаченко Г. Технология модерации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trainers-academy.com.ua>

**Самостоятельная работа по теме 2. Функции и этапы фасилитации и модерации групповых дискуссий.**

Сформулируйте и перечислите функции фасилитации, необходимые для установления отношений сотрудничества в процессе групповой дискуссии. Обоснуйте предпочтительную очерёдность тех или иных воздействий фасилитатора на процессы групповой коммуникации.

Перечислите этапы фасилитации и обоснуйте логику последовательности этих этапов с точки зрения оптимизации управления процессом сотрудничества для достижения взаимопонимания и формирования отношений в группе.

Сформулируйте и перечислите функции модерации, необходимые для установления отношений сотрудничества в процессе совместного решения проблемы (согласование цели и координация действий). Обоснуйте предпочтительную очередность тех или иных воздействий модератора на процессы групповой коммуникации и решения проблемы.

Перечислите этапы модерации и обоснуйте логику последовательности этих этапов с точки зрения оптимизации управления процессом сотрудничества для достижения взаимопонимания в группе с упором на процесс совместного решения проблемы (согласование цели и координация действий).

Литературные источники:

Базаров Т.Ю. и др. Разработка и первичная апробация модифицированной версии опросника «фасилитатор – медиатор – модератор». // Психология и педагогика служебной деятельности. 2019, №4, с. 7-23.

Миронов Е.А. Прагматика сотрудничества. Технологии сотрудничества в менеджменте / Е.А. Миронов – СПб: Речь, 2013. - 203 с.

Нагайчук А.Ф., Нагайчук М.А., Филатова Н.В. Модерация конфликта: методика исследования и технология регуляции // Конфликтология, 14(4), с. 85-101.

Петров, А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации [Текст] / А.В.Петров.– СПб.: Издательство «Речь», 2005.–80с.: ил.

Сорина Г.В. Аргументативные практики и вопросно-ответные процедуры в управленческом дискурсе // Мысль. Ежегодник С.-Петербургского философского общества. Вып. 6. СПб., 2006. с. 160-174.

Ткаченко Г. Технология модерации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trainers-academy.com.ua>

### **Самостоятельная работа по теме 3. Инструменты фасилитации и модерации.**

Опишите инструментарий фасилитатора и модератора. Дайте краткое описание каждого метода, его роль, место и назначение в процедурах фасилитации и модерации: SMART-постановка цели, Целевой цикл, «Мозговой штурм», «Шесть шляп мышления», «Открытое пространство», Диаграммы причин и следствий и т.д.

Базовые техники фасилитатора и модератора: техники слушания, обратной связи, снижения эмоционального напряжения, постановки вопросов.

Литературные источники:

1. Болотова, А. К., Мартынова, А. В. Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации [Текст] / А. К. Болотова, А. В. Мартынова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013 — 320 с.
2. Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер; пер. с англ. Елены Беленко и Антона Размахнина. – М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014. – 344 с.
3. Келси Д. Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы / Ди Келси, Пэм Пламб; пер. с англ. А. Анваера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 264 с.
4. Миронов Е.А. Прагматика сотрудничества. Технологии сотрудничества в менеджменте / Е.А. Миронов – СПб: Речь, 2013. - 203 с.
5. Нагайчук А.Ф., Нагайчук М.А., Филатова Н.В. Модерация конфликта: методика исследования и технология регуляции // Конфликтология, 14(4), с. 85-101.
6. Сорина Г.В. Аргументативные практики и вопросно-ответные процедуры в управленческом дискурсе // Мысль. Ежегодник С.-Петербургского философского общества. Вып. 6. СПб., 2006. с. 160-174.
7. Ткаченко Г. Технология модерации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trainers-academy.com.ua>
8. Эдмюллер, Андреас. Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров [Текст] / Андреас Эдмюллер, Томас Вильгельм; [пер. с нем. М.М. Дрёмина, К.А. Мартыновой]. – М. : Издательство «Омега-Л», 2007. – 119 с. : ил., табл.

**Самостоятельная работа по теме 4. Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора.**

Сформулируйте требования, предъявляемые к навыкам и умениям фасилитатора и модератора. Приведите необходимые для успешной работы навыки, составляющие два базовых умения фасилитатора и модератора – уметь задавать вопросы и уметь слушать ответы. Приведите эти навыки и охарактеризуйте их значение для успешной фасилитации и для успешной модерации.

Назовите принципы гарвардского подхода к переговорному процессу, которые могут успешно применяться к процессам фасилитации и модерации. Приведите их и охарактеризуйте их значение для успешной фасилитации и для успешной модерации.

Конструктивные и деструктивные стили работы фасилитатора и модератора. Приведите примеры конструктивных и деструктивных стилей работы фасилитатора и модератора, характеризуйте их особенности, возможные плюсы и минусы для эффективного управления процессом сотрудничества при решении групповой задачи.

Приведите умения и навыки фасилитации и модерации групповыми процессами, помогающими группе эффективно выполнять работу по разрешению своих проблем и выработке устраивающего всех решения.

Литературные источники:

1. Базаров Т.Ю. и др. Разработка и первичная апробация модифицированной версии опросника «фасилитатор – медиатор – модератор». // Психология и педагогика служебной деятельности. 2019, №4, с. 7-23.
2. Зайцев В.С. Технология модерации. – Учебно-методическое пособие. / Сост. В.С.Зайцев. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018.
3. Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер; пер. с англ. Елены Беленко и Антона Размахнина. – М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014. – 344 с.
4. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология. 2011, Т.1 – с. 53-91
5. Юри У., Паттон Б., Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 329 с.

### **3.2. Критерии оценки результатов выполнения самостоятельной работы**

Самостоятельная творческая работа оценивается по ряду параметров:

1. Правильность и точность выполнения процедуры обработки результатов в методиках.
2. Правильность интерпретации результатов по методикам.
3. Полнота учета психодиагностических результатов и анамнестических данных в психологическом диагнозе.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студента является оценка сформированности компетенций.

Оценка самостоятельной работы осуществляется в соответствии с Разделом 4 об аттестации учебной работы студентов института.

Баллы БРС присваиваются следующим образом:

- 30 баллов – самостоятельная работа выполнена в срок, в полном объеме, все работы достойны отличной оценки;
- 25 баллов – самостоятельная работа выполнена в срок, в полном объеме, все работы в среднем достойны хорошей оценки;
- 20 баллов – самостоятельная работа выполнена в срок, в полном объеме, все работы в среднем достойны удовлетворительной оценки;
- 10 баллов – самостоятельная работа выполнена в срок, в не полном объеме (не менее 75% заданий), все работы в среднем достойны оценки не ниже хорошей;

- 0 баллов – самостоятельная работа выполнена в срок, в полном объеме, все работы в среднем достойны неудовлетворительной оценки.

#### **РАЗДЕЛ 4. Фонд оценочных средств**

##### **4.1. Материалы, обеспечивающие методическое сопровождение оценки качества знаний по дисциплине на различных этапах ее освоения**

К основным формам контроля, определяющим процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Фасилитация и модерация групповых дискуссий» относится рубежный контроль, самостоятельная работа, промежуточная аттестация в форме письменного зачёта по дисциплине.

Критериями и показателями оценивания компетенций на различных этапах формирования компетенций являются:

- знание терминов, понятий, категорий, концепций и теорий по дисциплине;
- понимание связей между теорией и практикой;
- сформированность аналитических способностей в процессе изучения дисциплины;
- знание специальной литературы по дисциплине.

#### **Шкала оценивания<sup>3</sup>**

Результаты успешной сдачи зачетов аттестуются оценкой «зачтено», неудовлетворительные результаты оценкой «не зачтено».

«Зачтено» выставляется в случае, если студент продемонстрировал достаточный уровень владения понятийным аппаратом и знанием теории и закономерности учебной дисциплины, решения профессионально-ориентированных задач и междисциплинарных ситуаций.

«Не зачтено» выставляется в случае, если студент не продемонстрировал необходимый минимум теоретических знаний и понятийного аппарата, умений решать практические задачи.

Шкала перевода оценки из пятибалльной системы в систему «зачтено» / «не зачтено»:

отлично, хорошо, удовлетворительно (5-3 балла)	«зачтено»
неудовлетворительно (2 балла)	«не зачтено»

#### **ОТЛИЧНО (5 баллов)**

Обучающийся показывает **высокий уровень теоретических знаний** : глубоко знает методы,

<sup>3</sup> Критерии оценивания могут уточняться и дополняться в соответствии со спецификой дисциплины, установленных форм контроля, применяемых технологий обучения и оценивания

принципы и технологии проведения конфликтологического консультирования с использованием процедур фасилитации и модерации; самостоятельно проводит подготовку, организует и управляет процедурой консультации с клиентами, применяя технологии фасилитации и модерации; качественно проводит диагностику и анализ конфликтов клиентов, владеет навыками формирования мотивации к завершению конфликта у клиентов, применения технологии фасилитации и модерации.

Аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры, обнаруживает аналитический подход в освещении различных концепций, делает содержательные выводы, демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебной программы и дополнительных источников информации. На вопросы отвечает четко, логично, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Многоплановое (комплексное) решение профессионально-ориентированной задачи (кейса).

### **ХОРОШО (4 балла)**

Обучающийся показывает **достаточный уровень теоретических знаний**: в целом знает методы, принципы и технологии проведения конфликтологического консультирования с использованием процедур фасилитации и модерации; проводит подготовку, организует и управляет процедурой консультации с клиентами, применяя технологии фасилитации и модерации; проводит диагностику и анализ конфликтов клиентов, владеет навыками формирования мотивации к завершению конфликта у клиентов, применения технологии фасилитации и модерации.

При ответе допускает незначительные ошибки, неточности по критериям, которые не искажают сути ответа. В целом содержательно отвечает на дополнительные вопросы. При этом примеры, иллюстрирующие теоретическую часть ответа, приводит не вполне развернуто и обоснованно.

Решение профессионально-ориентированной задачи (кейса) с незначительными ошибками и неточностями.

### **УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (3 балла)**

Обучающийся имеет поверхностные представления о методах, принципах и технологиях проведения конфликтологического консультирования с использованием процедур фасилитации и модерации; обладает затрудняется проводить подготовку, организовывать и управлять процедурой консультации с клиентами, применяя технологии фасилитации и модерации; обладает недостаточно сформированными навыками диагностики и анализа конфликтов клиентов, формирования мотивации к завершению конфликта у клиентов, применения технологии фасилитации и модерации.

Продемонстрированные базовые знания частичные, отрывочные, бессистемные, теоретические и практические аспекты проблемы не связаны. В основном не может ответить на дополнительные вопросы и привести адекватные примеры

Решение профессионально-ориентированной задачи (кейса) содержит существенные ошибки и неточности.

### **НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (2 балла)**

Обучающийся **показывает крайне низкий уровень** владения теоретическими знаниями и понятийным аппаратом: не понимает принципов и не знает методов и технологий проведения конфликтологического консультирования с использованием процедур фасилитации и модерации; не способен проводить подготовку, организовывать и управлять процедурой консультации с клиентами, применяя технологии фасилитации и модерации; не имеет сформированных навыков диагностики и анализа конфликтов клиентов, формирования мотивации к завершению конфликта у клиентов, применения технологии фасилитации и модерации.

Ответ содержит ряд серьезных ошибок, выводы поверхностны или неверны. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом.

Профессионально-ориентированная задача (кейс) не решена или содержит грубые ошибки.

#### 4.2. Формирование компетенций в процессе освоения дисциплины

Номер темы	Название темы	Код изучаемой компетенции
Тема 1	Основные понятия курса: сотрудничество, фасилитация, модерация. История становления и области применения фасилитации и модерации.	ПК-6
Тема 2	Функции и этапы фасилитации и модерации групповых дискуссий.	ПК-6
Тема 3	Инструменты фасилитации и модерации.	ПК-6
Тема 4	Требования к навыкам и к стилю работы фасилитатора и модератора.	ПК-6

#### 4.3. Описание форм аттестации текущего контроля успеваемости (рубежного контроля) и итогового контроля знаний по дисциплине (промежуточной аттестации по дисциплине)

Основными документом регламентирующими порядок организации и проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации студентов, обучающихся в СПбГИПСР, являются: Устав СПбГИПСР, Положение об аттестации учебной работы студентов института.

По дисциплине «Фасилитация и модерация групповых дискуссий» проводятся текущий и рубежный контроль успеваемости, а также промежуточная (итоговая) аттестация знаний.

**Текущий контроль** проводится в конце каждого практического занятия: активность участия в обсуждении вопросов и наличие обработанных протоколов по методикам с написанными заключениями.

Текущий контроль успеваемости проводится в течение семестра в часы, отведенные для изучения дисциплины, и может осуществляться в следующих формах:

- устного ответа;

- письменного ответа.

Конкретная форма проведения оценки уровня знаний студентов по данной дисциплине определяется преподавателем и доводится до сведения студентов на первом занятии по дисциплине.

**Задания по текущему контролю успеваемости** (раздел разрабатывается с учетом индивидуальных образовательных запросов студентов).

Обязательным требованием для объективной оценки уровня знаний и участия студента в учебных мероприятиях, предусмотренных рабочей программой является посещаемость учебных занятий в объеме **75% от общего числа занятий**.

**Рубежный контроль** успеваемости проводится либо в середине курса, либо на последних занятиях данного курса (по усмотрению преподавателя).

Сроки рубежного контроля определяются графиком учебного процесса компетентностно-ориентированного учебного плана и утверждаются приказом Ректора или уполномоченного им лица.

#### **Промежуточная (итоговая) аттестация по дисциплине.**

Рейтинговая оценка знаний складывается из следующих компонентов:

- посещаемости занятий и активности на них;
- результатов рубежного контроля;
- результатов аттестации самостоятельной работы.

**Промежуточная аттестация по дисциплине** проводится в виде зачёта. Каждый из студентов получает два вопроса, на которые должен ответить письменно и устно. А также практическое задание, связанное с выбором метода, применимого в конкретной ситуации, предложением вида, стратегии и тактики фасилитации и модерации.

#### **4.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины**

##### **Примерные вопросы к зачёту:**

1. Сотрудничество: определение и процессы сотрудничества.
2. Сотрудничество: необходимые и достаточные характеристики сотрудничества.
3. Ценности совместной работы.
4. Технологии межличностного сотрудничества.
5. Технологии постановки и согласования совместных целей.
6. Технологии координации действий по достижению целей.
7. Технологии формирования отношений сотрудничества.

8. Модель и «формула» сотрудничества.
9. Фасилитация: определение, задачи.
10. Фасилитация как технология управления процессом сотрудничества, характерные особенности.
11. Модерации как технология управления сотрудничеством для достижения общей цели, характерные особенности.
12. Роль фасилитатора в процессе ведения групповой дискуссии.
13. Задачи фасилитатора групповой дискуссии.
14. Компетенции, необходимые фасилитатору групповой дискуссии.
15. Модерация: определение, задачи.
16. Роль модератора в процессе ведения групповой дискуссии.
17. Задачи модератора групповой дискуссии.
18. Компетенции, необходимые модератору групповой дискуссии.
19. Технология целеполагания SMART.
20. Технология постановки цели «Мишень цели».
21. Технология достижения цели «Целевой цикл», стадии и этапы.
22. Техники фасилитации.
23. Техники модерации.
24. Ромб группового принятия решения (по Кейнеру): зоны расхождения, дискомфорта и схождения.
25. Методы чартрайтинга: записи, символы, диаграммы.
26. Фасилитация открытой дискуссии (открытого пространства), принципы «Open Space».
27. Этапы модерации.
28. Метод «мозгового штурма».
29. Метод «Шесть шляп мышления».
30. Техники выработки взаимоприемлемых решений, рефрейминг.

### **Пример типового практико-ориентированного задания**

#### **Типовое задание 1.**

Выберите актуальную на сегодняшний день и дискуссионную тему и проведите процедуру «Мозговой штурм» для принятия решения о проведении необходимых мероприятий в форме письменного отчёта.

- a) В течение 15-20 минут каждый член команды записывает свои идеи на листочке. Затем листочки передаются по кругу и каждый участник, прочитав предыдущие предложения, отдельно дописывает свои мысли, развивая и дополняя имеющиеся на листке. Главная цель – выдвинуть как можно больше предложений. При этом нельзя критиковать до тех пор, пока мероприятие не закончится
- b) После того, как круг пройден и листочки вернулись к их авторам, нужно отобрать записи, связанные друг с другом. Затем придумать название для каждого набора, в нём должна отображаться суть предложения.
- c) Заключительный этап. Ведущий процедуру зачитывает и записывает на доске все идеи и группа отбирает наиболее конструктивные, подходящие к сложившейся ситуации предложения.
- \* для больших групп (больше 15 человек) вся группа разбивается на подгруппы, и первые два этапа проводятся отдельно по подгруппам.

### Типовое задание 2.

Выберите актуальную на сегодняшний день и дискуссионную тему и проведите процедуру «SMART» для корректной постановки целей последующих мероприятий по решению поставленной задачи. Предоставьте письменный отчёт по результатам проведённой дискуссии.

Последовательность работы по постановке цели следующая:

- a) S – Specific: Конкретная цель. Цели по системе смарт должны быть конкретными. Нужно четко осознавать, какой итог должен быть у данной цели. Например: не поднять продажи предприятия, а достичь показателей лучше аналогичного периода за прошлый год на 40%. Не «купить дом», а «заработать 2 миллиона за полгода и приобрести дом в коттеджном поселке.
- b) M – Measurable: Измеримость цели. Должны присутствовать количественные или понятные качественные показатели, характеристики, которые в итоге укажут, что цель достигнута. Например: рубли, проценты, оценки у школьников, число подписчиков, частота цитирования, положительное мнение специалиста или руководителя и т.д.
- c) A – Achievable: Достижимость цели. Ориентация на реальность. Важно соотнести имеющиеся в наличии ресурсы и возможности (материальные ресурсы, время, умения, знания, финансовые возможности, здоровье и т.д.) с желаемым результатом.
- d) R – Relevant: Согласование цели (с реальностью, с уже существующими планами, с желаниями и т.п. Например: «сокращение 80% штата» и «выход на прибыль в 200% в сравнении с прошлым годом».
- e) T – Time-bound: Определённость, ограниченность во времени. Если у цели нет конечных временных границ, то достигать ее можно бесконечно. Поэтому важно ставить рамки, в течение которых желаемые планы должны быть реализованы.

Таблица шагов SMART-алгоритма

<b>S</b>	Specific	Конкретная	Каких результатов необходимо достичь? Каковы качественные показатели и
----------	----------	------------	---

			характеристики ожидаемых результатов?
<b>M</b>	Measurable	Измеримая	Каковы количественные показатели (их единицы измерения)? Что даст возможность судить о достижении цели?
<b>A</b>	Achievable	Достижимая	Какие действия необходимо предпринять? Какова должна быть последовательность действий, каковы приоритеты? Какие усилия потребуются для достижения цели? Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
<b>R</b>	Relevant Realistic	Согласованная Актуальная Реалистичная	Является ли поставленная цель важной для достижения общего успеха? Может ли исполнитель достичь цели?
<b>T</b>	Time-framed	Определённая во времени	Когда, к какому моменту времени необходимо достичь поставленной цели?

**Пример типового задания в форме теста для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

**1. Фасилитация - это:**

- 1) технология не директивного воздействия на группу, включающая набор инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение.
- 2) занятие для расслабления, релаксации перед разрешением конфликта;
- 3) особый тип работы руководителя, который решает возникший между его подчиненными конфликт;
- 4) переговоры по разрешению конфликта с участием нейтрального посредника, основанные на соблюдении ряда принципов, когда посредник отвечает за процесс, но не вмешивается в содержание проблемы;

**2. Модерация – это:**

- 1) технология структурированного ведения совещания с использованием методов по организации взаимодействия в группе для эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встречи.
- 2) технология не директивного воздействия на группу, включающая набор инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение.
- 3) особый тип работы руководителя, который решает возникший между его подчиненными конфликт;
- 4) переговоры по разрешению конфликта с участием нейтрального посредника, основанные на соблюдении ряда принципов, когда посредник отвечает за процесс, но не вмешивается в содержание проблемы;

### 3. Требования к работе фасилитатора:

- 1) фасилитатор занимается только процессом работы группы;
- 2) фасилитатор влияет на принятие группового решения;
- 3) фасилитатор включается в групповые процессы;
- 4) фасилитатор должен хорошо знать предмет обсуждения в группе;

### 4. Требования к работе модератора:

- 1) модератор занимается только процессом работы группы;
- 2) модератор не должен влиять на принятие группового решения;
- 3) модератор не должен включаться в групповые процессы;
- 4) модератор должен хорошо знать предмет обсуждения в группе;

## РАЗДЕЛ 5. Глоссарий

**АКТИВНОСТЬ** – действие, которое имеет начало и окончание. Описывает, что происходит, а не как это происходит.

**АССЕРТИВНОСТЬ** – это готовность к прямому, уверенному выражению чувств, мыслей, предложений о легитимных изменениях в поведении или мнении партнера, установлении обратной связи.

**АССЕРТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ** – умение адекватно проявлять и высказывать партнеру свои мысли, чувства, эмоции без нагнетания конфронтации; уверенное, эффективное коммуникативное поведение, противоположность манипуляции.

**БЛЕЙМСТОРМИНГ** – коллективный поиск ответственного за ошибку, провал проекта или сорванные сроки. Все члены группы спонтанно сообщают имена и причины людей, а также причины неудач или ошибок.

**ВИЗУАЛИЗАЦИЯ** – наглядное пояснение ведущим последовательности работы участников на сессии.

**ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ** – процесс создания потока новых идей по определенной теме в рамках решения поставленной задачи.

### ГОЛОСОВАНИЕ

способ принятия решения группой людей, при котором общее мнение формулируется путем подсчета голосов членов группы.

**ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА** – исследование взаимодействия людей, объединенных общей целью в закрытой среде.

**ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ** – ситуация, в которой желание участников быть «единым целым» рассматривается как более важное, чем их индивидуальная точка зрения.

**ДАШБОРД** – графическое представление статуса программы, проекта, продукта или процесса, в котором обычно используется зеленый цвет, чтобы указать, что все в порядке, желтый — для предупреждения и красный — для обозначения проблем.

**ДИАГРАММА ГРАНТА** – визуальное представление того, кто, что и когда делает, обычно включает дату начала, дату окончания и продолжительность задач в рамках проекта.

**ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ** – структурированный метод решения задач, ориентированный в первую очередь на интересы пользователя.

**ДРАФТ** – документ или процесс, в котором возможны изменения.

### **КАРТИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ**

деятельность по документированию концептуальной модели конфликта. Цель составления карты — выразить представление человека или группы о конфликте и получить общую ссылку для диагностики причины, характера и возможных решений конфликта. Работа по составлению карты конфликта осуществляется фасилитатором посредством ряда шагов, которые включают: постановку проблемы, определение вовлеченных / затронутых сторон, определение основных соответствующих интересов (проблем) вовлеченных / затронутых сторон и определение возможного решения.

**КЛИЕНТ** – любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно взаимодействует с любой бизнес-системой. Это может быть клиент во внутренних отделах, поставщик из процесса закупок, сотрудник.

**КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО** – позиция, которую компания занимает по отношению к своим конкурентам, позволяя ей получать доходы, превышающие затраты.

### **КОНСЕНСУС**

позиция, достигаемая группой, когда каждый в группе может сказать: «Я могу с этим жить». Это означает, что не все участники принимают результат как идеальное решение, но могут поддерживать его.

**КРЕАТИВНАЯ СЕССИЯ** – групповая встреча для генерации идей и поиска новых решений.

**МЕЖДУНАРОДНАЯ АССОЦИАЦИЯ ФАСИЛИТАТОРОВ (IAF)** – профессиональная ассоциация, которая продвигает, поддерживает и продвигает искусство и практику профессионального процесса фасилитации.

**МИРОВОЕ КАФЕ** – метод сфокусированного неформального обсуждения. Состоит из пяти этапов. С его помощью можно за короткий промежуток времени объединить совершенно разных людей, избежать возможного недопонимания и преодолеть нежелание работать совместно.

**МОДЕРАТОР** - специалист в области организации процесса совместной работы группы при обсуждении или решении некоторой задачи или проблемы. Модератор - специалист по

организации процесса сотрудничества в группе. При модерации групповой работы он должен организовать два процесса: процесс коммуникации в группе и процесс решения задачи (проблемы).

**МОДЕРАЦИОННЫЕ КАРТОЧКИ** – карточки, на которых каждый участник молча и индивидуально отвечает на вопрос модератора.

**МОДЕРАЦИЯ** – (от лат. moderatio, через фр. modération – смягчение, сдерживание, обуздывание, регулирование) целенаправленное управление групповым обсуждением для решения проблемы на основе организации процессов коммуникации и процессов группового принятия решения, управление с ориентацией как на содержательный (предметный) аспект групповой работы, так и на управление групповыми процессами.

**МОЗГОВОЙ ШТУРМ** – трехэтапный метод, при котором все члены группы спонтанно вносят идеи. Первый шаг состоит из перечисления идей. На втором этапе проводится анализ. Третий шаг сводит идеи, делая их понятными для посторонних.

**НЕЙТРАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ ФАСИЛИТАТОРА** – фасилитатор должен относиться нейтрально к идеям, которые выдвигает команда. Также он должен быть скорее «равным среди равных», чем занимающим более высокую позицию.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** – отзыв, отклик, ответная реакция на какое-либо действие или высказывание.

**ОРИП** – 4-уровневая модель человеческого поведения, которая учитывает, как люди реагируют друг на друга и на своё окружение, как они учатся, принимают решения и чем руководствуются в действиях.

**ПРАВИЛО 80:20** – эмпирическое правило гласит, что 80% последствий происходят от 20% причин. Также известен как принцип Парето. Ценность принципа Парето заключается в том, чтобы сосредоточиться на 20%, которые имеют значение.

**САММИТ ПОЗИТИВНЫХ ПЕРЕМЕН** – метод фасилитации, который используется для проведения позитивных изменений в организации, включающих развитие лидерства, стратегическое планирование, изменение корпоративной культуры.

**СОВЕЩАНИЕ** – заседание или собрание, посвященное обсуждению каких-либо вопросов.

**СОТРУДНИЧЕСТВА РОМБ (РОМБ СОТРУДНИЧЕСТВА)** – практический инструмент анализа и управления процессом совместной работы людей по достижению общей цели, инструмент повышения эффективности и успешности сотрудничества. Для каждого из компонентов сотрудничества разработаны соответствующие технологии:

- технология постановки и согласования цели (Мишень Цели);
- технология согласования процесса достижения цели (Целевой Цикл);
- технология достижения взаимопонимания (Коммуникативный Цикл);

- технология формирования доверия (Пирамида Доверия).

**СОТРУДНИЧЕСТВО** – взаимодействие социальных субъектов (личностей, групп, организаций, социальных общностей), характеризующееся их совместной деятельностью по достижению общих целей и формированием позитивных отношений между ними.

**ТЕХНОЛОГИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ToP (Technology of Participation)** – набор конкретных техник фасилитации, позволяющих эффективно раскрыть потенциал группы.

**ФАСИЛИТАТОР** – организатор групповой дискуссии, облегчающий процесс принятия группового решения через прохождение группой необходимых этапов обсуждения от анализа проблемной ситуации до принятия совместного решения, управляя групповыми процессами и коммуникацией внутри группы.

**ФАСИЛИТАЦИОННАЯ СЕССИЯ** – структурированная, заранее продуманная встреча, на которой ведущий проводит участников через серию заранее прописанных шагов, помогая группе обсудить и проанализировать определенные вопросы, выработать, понять и принять конкретные решения, вовлечь и услышать мнение всех участников обсуждения

**ФАСИЛИТАЦИЯ** – (от англ. to facilitate – облегчать, способствовать, помогать) управление процессом групповой дискуссии с ориентацией не на содержательный (предметный) аспект групповой работы, а на управление групповыми процессами, коммуникацией внутри группы, помогающей ей эффективно выполнять работу по разрешению своих проблем и выработке устраивающего всех решения.

**OPEN SPACE (ОТКРЫТОЕ ПРОСТРАНСТВО)** - метод обсуждения сложных задач без единственно верного ответа большими группами.

**OPEN SPACE, 4 ПРИНЦИПА МЕТОДА:**

1. Все, кто находится здесь и сейчас – это нужные люди.
2. Все, что случится – это то, что должно было произойти.
3. Любое время начала – это то самое время.
4. Процесс заканчивается сам.

**SCRUM** – инструмент открытой демонстрации состояния текущей работы команды.

**СТОП-СЛОВА ДЛЯ ФАСИЛИТАТОРА:**

«**Мне надо, чтобы они поняли (Я хочу им донести)**» – директивное послание от заказчика, которое означает, что он не планирует использовать фасилитацию как метод совместного принятия решения группой, а хочет, чтобы сотрудники приняли его мнение.

«**Мы**» – когда фасилитатор говорит «Мы с вами вместе сделаем». Означает, что фасилитатор присоединяет себя к группе, что чревато искажением понимания группой роли фасилитатора.

«**Тренинг**» – вместо «Фасилитационная сессия».

«Тренер» – вместо «Фасилитатор» – показывает, что заказчик не понимает в чем отличие фасилитационной сессии от тренинга. Требуется дальнейшего объяснения, какие именно шаги и с какой целью предпринимает фасилитатор во время сессии.

**РАЗДЕЛ 6. Информационное обеспечение дисциплины****6.1. Перечень рекомендуемой литературы, необходимой для освоения дисциплины**

№	Наименование издания	Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4
<b>Основная литература</b>					
1	Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер; пер. с англ. Елены Беленко и Антона Размахнина. – М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014. – 344 с.		+	+	+
2	Келси Д. Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы / Ди Келси, Пэм Пламб; пер. с англ. А. Анваера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 264 с.		+	+	+
3	Миронов Е.А. Прагматика сотрудничества. Технологии сотрудничества в менеджмент / Е.А. Миронов – СПб.: Речь, 2013. – 208 с.	+	+	+	+
<b>Дополнительная литература</b>					
1	Кови С., мл. Скорость доверия: То, что меняет всё / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл ; Пер. с англ.— М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 425 с.		+	+	+
2	Модерация – эффективная образовательная технология. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://refdb.ru/look/2704330.html">http://refdb.ru/look/2704330.html</a>	+	+		+
3	<i>Редлих А., Миронов Е.</i> Модерация конфликтов в организации / А. Редлих, Е. Миронов – СПб.: Речь, 2009. – 240 с.	+	+	+	
4	Шо, Роберт Брюс. Ключи к доверию в организации: Результативность. Порядочность. Проявление заботы / Роберт Б. Шо; Пер. с англ. Н. Н. Шахирев, Т. А. Нестик. - М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации: Дело, 2000. - 271 с.		+	+	+
5	Эдмюллер, Андреас Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров [Текст] / Андреас Эдмюллер, Томас Вильгельм; пер. с нем. М.М. Дрёмина, К.А. Мартыновой. – М. : Издательство «Омега-Л», 2007 – 119 с.	+	+	+	+

**6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», используемых при освоении дисциплины**

- 1) Фасилитация как технология организационного развития. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://hse.ru/data/2011/12/29/1262441531/OrgPsy\\_2011-2\\_...](http://hse.ru/data/2011/12/29/1262441531/OrgPsy_2011-2_...)
  - 2) Социально – педагогическая фасилитация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://elib.cspu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/...>
- Фасилитация на примерах [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://medium.com/facilitation-dojо/фасилитация...бизнесе...>

### 6.3. Перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для изучения дисциплины

В рамках дисциплины используется следующее лицензионное программное обеспечение (MS OFFICE – Word, Excel, PowerPoint) и обучающие платформы (1-С: Электронное обучение. Корпоративный университет, MS Teams).

В учебном процессе используются следующие информационные базы данных и справочные системы:

Гарант-Образование: информационно-правовое обеспечение: [сайт]. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <http://study.garant.ru/> (дата обращения: 28.04.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Электронная библиотека СПбГИПСР // Библиотека СПбГИПСР: [сайт]. – Санкт-Петербург, [2014] – URL: [http://lib.gipsr.ru:8087/jirbis2/index.php?option=com\\_irbis&view=irbis&Itemid=456](http://lib.gipsr.ru:8087/jirbis2/index.php?option=com_irbis&view=irbis&Itemid=456) (дата обращения: 28.04.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Электронный каталог // Библиотека СПбГИПСР: [сайт]. – Санкт-Петербург, [2014] – URL: [http://lib.gipsr.ru:8087/jirbis2/index.php?option=com\\_irbis&view=irbis&Itemid=435](http://lib.gipsr.ru:8087/jirbis2/index.php?option=com_irbis&view=irbis&Itemid=435) (дата обращения: 28.04.2021).

ЮРАЙТ: образовательная платформа: [сайт]. – Москва, 2013 – URL: <https://urait.ru/> (дата обращения: 28.04.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

East View: information services: [сайт]. – [Москва], [1989] – URL: <https://dlib.eastview.com/browse/udb/12> (дата обращения: 28.04.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

ibooks.ru: электронно-библиотечная система: [сайт]. – Санкт-Петербург, 2010 – URL: <https://ibooks.ru> (дата обращения: 28.04.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Заведующая библиотекой

\_\_\_\_\_ Г.Л. Горохова  
(подпись, расшифровка)