

Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
АНО «ЦРСВ»

_____ М.А. Вакуленко

«__» _____ 20__

М.П.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА:

*дополнительной профессиональной программы –
программы повышения квалификации*

«Управление развитием в организации»

Москва, 2024 г.

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Разработчики, авторы-составители дополнительной образовательной программы:

Главный эксперт отдела обучения и развития _____ /Н.А. Криницын/
(подпись) (расшифровка)

Главный эксперт учебно-методического отдела _____ /О.Г. Осипова/
(подпись) (расшифровка)

Начальник учебно-методического отдела _____ /М.М. Бруева/
(подпись) (расшифровка)

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Дополнительная образовательная программа – дополнительная профессиональная программа - программа повышения квалификации (далее – Программа) включает комплект документов:

Приложение №1 «Общая характеристика».

Приложение №2 «Учебный план».

Приложение №3 «Календарный учебный график».

Приложение №4 «Рабочая программа учебного модуля».

Приложение №5 «Оценочные материалы промежуточной и итоговой аттестации».

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Приложение №1
к комплекту документов по дополнительной
образовательной программе

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
дополнительной профессиональной программы –
программы повышения квалификации**

«Управление развитием в организации»

Вид дополнительной образовательной программы (далее – ДОП): дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации (далее – ДПП).

Нормативно-правовую основу разработки ДПП составляют:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов от 22.04.2015 № ВК 1032/06.

Форма обучения: очно-заочная.

Формат ДОП: с использованием дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

Форма реализации ДОП (форма организации учебного процесса): модульная.
Реализация программы направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

Целевая аудитория ДОП: руководители линейного уровня.

Категория поступающих на ДОП: к освоению дополнительной профессиональной программы повышения квалификации допускаются лица, имеющие среднее профессиональное образование и (или) высшее образование; получающие среднее профессиональное образование и (или) высшее образование.

Пререквизиты: нет.

Форма и формат вступительного испытания (отбора): не требуется.

Трудоемкость ДОП: 16 академических часов (в том числе 9 аудиторных часов).

Минимальный срок обучения по ДОП: 3 дня.

Язык ДОП: русский.

Цель ДОП: совершенствование и (или) формирование у обучающихся новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение их профессионального уровня в области оценки процессов и планирования изменений в организации.

Нормативный документ, определяющий характеристики новой квалификации:

- Приказ Минтруда России от 17.04.2018 N 248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению».

Перечень профессиональных компетенций и их описание в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

- знание основ процессного подхода в управлении организацией (ПК-1);
- проведение стратегического планирования в организации (ПК-2);
- применение стратегического мышления в продвижении своих идей и преодолении коммуникационных барьеров (ПК-3).

Планируемые результаты обучения по ДОП:

Выпускники программы должны:

Знать:

- теоретические основы управления развитием в организации;
- основные принципы управления развитием;
- эффективные стратегии коммуникации.

Уметь:

- создавать карту процессов;
- разрабатывать стратегические планы;
- применять стратегическое мышление в подготовке и презентации своих идей.

Владеть:

- навыками оценки результативности процессов в организации;
- навыками реализации стратегических планов;
- навыками успешного взаимодействия с разными людьми.

Лицам, успешно освоившим ДПП и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации установленного образца – удостоверение о повышении квалификации.

Педагогический состав ДОП:

Реализация ДПП обеспечивается преподавательским составом АНО «ЦРСВ» и (или) лицами, привлекаемыми на условиях договора гражданско-правового характера. Преподавательский

состав удовлетворяет следующим условиям: наличие высшего профессионального образования и значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере.

Учебно-методическое обеспечение:

Образовательный процесс обеспечивается учебными, учебно-методическими, демонстрационными материалами.

При дистанционном обучении учебные и учебно-методические материалы доступны через электронные ресурсы (электронную информационную образовательную среду: образовательный портал). Дистанционное обучение реализуется для слушателя, имеющего доступ к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (далее – Интернет) и располагающего учебным местом, оснащенным персональным компьютером. Доступ к программе повышения квалификации предоставляется по индивидуальному логину и паролю обучающегося.

Основная литература:

Бородушко, И. Стратегическое планирование и контроллинг / И. Бородушко, Э. Васильева. – Питер, 2005. – 192 с.

Воронин, А. Стратегический менеджмент / А. Воронин, А. Королев. – Высшая школа, 2014. – 225 с.

Корягина, И.А. Современные проблемы теории управления / И.А. Корягина, М.В. Хачатурян. – Издательство Юрайт, 2018. – 188 с.

Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р.Латфуллин, А.В. Райченко. – Издательство Юрайт, 2019. – 448 с.

Материально-техническое обеспечение:

Учебная аудитория, соответствующая обязательным нормам пожарной безопасности и требованиям санитарно-эпидемиологических служб, оснащенная необходимым технологическим оборудованием и программным обеспечением (персональные компьютеры с доступом к сети Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер).

Для проведения занятий с применением дистанционных образовательных технологий предусмотрена соответствующая материально-техническая база: каналы связи, подключение к сети Интернет; система дистанционного обучения; программное обеспечение; учебно-методические материалы в электронном виде.

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Приложение №2
к комплекту документов по дополнительной
образовательной программе

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации
«Управление развитием в организации»

Трудоемкость программы: 16 академических часов (*в том числе 9 ауд. час.*)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "ЦРСВ", Вакуленко Марина Анатольевна, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

17.07.24 10:28 (MSK)

Сертификат 5E6AB34DF363F482DBD2E8E8289FB7539AA79277
Действует с 11.03.24 по 11.06.25

№ п/п	Названия учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей / Названия тем учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей	Трудоемкость		Объем контактной работы (акад. ч.):						Самостоятельная работа (акад. ч.)	Виды текущего контроля	Форма промежуточной аттестации
		в зач. ед.	в акад. ч.	Аудиторная работа (акад. ч.)				Обучение с использованием ДОТ и (или) ЭО, в том числе в полном объеме (акад. ч.)				
				всего акад. ч.:	лекции	практические занятия	иные виды занятий	синхр.	асинхр.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Модуль 1. Как оценить результативность процессов											
1.1	Процессный подход к управлению развитием											
1.2	Показатели оценки процессов		5	3	1	2				2		зачет
1.3	Анализ и интерпретация данных											
1.4	Управление изменениями на основе результатов оценки											
2.	Модуль 2. Управление развитием и стратегическое планирование											
2.1	Определение стратегии развития организации											
2.2	Анализ внешней и внутренней среды организации		5	3	1	2				2		зачет
2.3	Формирование стратегического плана и его основных элементов											
2.4	Методы и инструменты стратегического планирования											
3.	Модуль 3. Как эффективно транслировать свои идеи											
3.1	Стратегии коммуникации, позволяющие успешно		4	3	1	2				1		зачет

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "ЦРСВ", Вакуленко Марина Анатольевна, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

17.07.24 10:28 (MSK)

Сертификат 5E6AB34DF363F482DBD2E8E8289FB7539AA79277
Действует с 11.03.24 по 11.06.25

№ п/п	Названия учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей / Названия тем учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей	Трудоёмкость		Объем контактной работы (акад. ч.):						Самостоятельная работа (акад. ч.)	Виды текущего контроля	Форма промежуточной аттестации
				Аудиторная работа (акад. ч.)				Обучение с использованием ДОТ и (или) ЭО, в том числе в полном объеме (акад. ч.)				
		в зач. ед.	в акад. ч.	всего акад. ч.:	лекции	практические занятия	иные виды занятий					
								синхр.	асинхр.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	продвигать собственные идеи											
3.2	Применение стратегического мышления в подготовке и презентации своих идей											
3.3	Преодоление коммуникационных барьеров и успешное взаимодействие с разными людьми											
	ВСЕГО:		14	9	3	6				5		
ИА	Итоговая аттестация:		2							2		зачет
1	Итоговое тестирование		2							2		
	ИТОГО:		16	9	3	6				7		

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Приложение №3
к комплекту документов по дополнительной
образовательной программе

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

*дополнительной профессиональной программы –
программы повышения квалификации*

«Управление развитием в организации»

№ п/п	Названия тем учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей	1 день	2 день	3 день	4 день
1	Модуль 1. Как оценить результативность процессов				
2	Промежуточная аттестация	зачет			
3	Модуль 2. Управление развитием и стратегическое планирование				
4	Промежуточная аттестация		зачет		
5	Модуль 3. Как эффективно транслировать свои идеи				
6	Промежуточная аттестация			зачет	
7	Итоговая аттестация				ИТОГОВЫЙ зачет

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Приложение №4
к комплекту документов по дополнительной
образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
учебного Модуля 1
«Как оценить результативность процессов»

дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации

«Управление развитием в организации»

Москва, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "ЦРСВ", Вакуленко Марина Анатольевна, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

17.07.24 10:28 (MSK)

Сертификат 5E6AB34DF363F482DBD2E8E8289FB7539AA79277
Действует с 11.03.24 по 11.06.25

1. Аннотация рабочей программы учебного модуля

1.1. Краткая характеристика рабочей программы: рабочая программа направлена на формирование у обучающихся необходимого уровня знаний, умений и навыков, позволяющих развить новые компетенции в сфере оценивания результативности процессов, осуществляемого при управлении развитием в организации с совершенствованием профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

1.2. Место учебного модуля в учебном плане: первый изучаемый модуль дополнительной профессиональной программы - программы повышения квалификации «Управление развитием в организации» в соответствии с учебным планом.

1.3. Пререквизиты: нет.

2. Цель, задачи, планируемые результаты, трудоемкость обучения, форма реализации и формат освоения учебного модуля

2.1. Целью освоения учебного модуля является формирование у обучающихся новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение их профессионального уровня в области оценки результативности процессов.

2.2. Задачи освоения учебного модуля:

- формирование понимания основ управления развитием в организации;
- формирование базовых умений по определению процессов в организации и созданию карты процессов;
- формирование навыков оценки результативности процессов в организации.

2.3. Планируемые результаты обучения по учебному модулю:

Вид(ы) или область(и/сфера(ы)) профессиональной деятельности	Компетенции, трудовые функции или трудовые действия	В результате освоения учебного модуля по Программе обучающийся должен:		
		знать:	уметь:	владеть:
1	2	3	4	5
ВД 1 Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций Код № 07.007	Проектирование и внедрение системы процессного управления организации: <i>знание основ процессного подхода в управлении организацией (ПК-1)</i>	теоретические основы управления развитием в организации	определять процессы в организации и создавать карту процессов	навыками оценки результативности процессов в организации

2.4. Трудоемкость учебного модуля составляет 5 академических часов, из них обучение с использованием ДТО и (или) электронного обучения (далее – ЭО) – 2 академических часов.

Виды занятий и учебной работы	Объем контактных занятий, работы (академических часов)	Обучение с использованием ДТО и (или) ЭО (академических часов)
Контактные виды занятий, в том числе:	3	
Лекции	1	
Семинарские занятия		
Практические занятия	2	
Лабораторные занятия		

Консультации		
Проектная или иная работа		
Самостоятельная работа		1
Промежуточная аттестация		1

Обучение на практических занятиях осуществляется в мини-группах:

- Шаг 1. Объединение в группы.
- Шаг 2. Знакомство с ситуацией.
- Шаг 3. Определение цели процесса.
- Шаг 4. Идентификация этапов и шагов.
- Шаг 5. Определение ответственных за процесс.
- Шаг 6. Определение входных и выходных данных.
- Шаг 7. Визуализация процесса.
- Шаг 8. Подведение итогов.

2.5. Форма организации (форма реализации) учебного процесса: модульная.

2.6. Формат преподавания и освоения (формат обучения): смешанный.

3. Содержание учебного модуля

Тема 1. Процессный подход к управлению развитием

Роль процессов в организации. Этапы жизненного цикла процесса: планирование, проектирование, реализация, мониторинг и контроль, оптимизация, завершение. Нотация управления бизнес-процессами (BPMN).

Тема 2. Показатели оценки процессов

Ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ). Этапы определения КПЭ: установление целевых показателей, выбор подходящих КПЭ, измерение и отслеживание КПЭ.

Тема 3. Анализ и интерпретация данных

Инструменты анализа данных: статистический анализ, визуализация данных, карта процессов. Карта процессов включает информацию по элементам процесса, последовательности элементов процесса, связи элементов друг с другом. Оценка и интерпретация результатов. Принятие решений.

Тема 4. Управление изменениями на основе результатов оценки

План корректировки включает:

- идентификацию конкретных изменений, которые необходимо внести в процессы;
- определение приоритетных областей для корректировки и ресурсов, необходимых для внесения изменений;
- разработку детального плана изменений, включая описание конкретных шагов и временных рамок;
- определение ответственных лиц за реализацию изменений и установление механизмов контроля и отчетности;
- организацию коммуникации по изменениям для всех заинтересованных сторон.

Мониторинг эффективности внедренных изменений.

4. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, ее содержание и основные рекомендации по выполнению:

Название элемента содержания рабочей программы	Виды самостоятельной работы	Содержание вида самостоятельной работы	Основные рекомендации по выполнению самостоятельной работы
1	2	3	4

Модуль 1. Как оценить результативность процессов	- изучение теоретического материала (лонгрида); - промежуточная аттестация.	Учебно-методические материалы, размещенные в электронной информационной образовательной среде.	Изучить представленный материал. Пройти тестирование.
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

5. Образовательные технологии, применяемые при изучении учебного модуля

5.1. При реализации учебного модуля используются: ЭО, ДОТ.

6. Оценивание

6.1. Формы контроля знаний, умений, навыков и система их оценки:

- Форма промежуточной аттестации – зачет.
- Промежуточная аттестация в форме зачета осуществляется в виде тестирования.

7. Примеры оценочных средств

7.1. Примеры оценочных средств для промежуточной аттестации по учебному модулю ДОП представлены в рамках оценочных материалов промежуточной и итоговой аттестации по ДПП.

8. Учебно-методическое обеспечение учебного модуля

8.1. Основная литература:

Бородушко, И. Стратегическое планирование и контроллинг / И. Бородушко, Э. Васильева. – Питер, 2005. – 192 с.

Воронин, А. Стратегический менеджмент / А. Воронин, А. Королев. – Высшая школа, 2014. – 225 с.

Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р.Латфуллин, А.В. Райченко. – Издательство Юрайт, 2019. – 448 с.

9. Информационное обеспечение

9.1. Информационные базы данных, справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы):

№ п/п	Наименование	Условия доступа
Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы		
1.	Консультант Плюс	Из внутренней сети (договор)
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)		
1.	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/

10. Особенности организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

10.1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы дополнительного профессионального образования.

10.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

10.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

10.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с его инвалидностью или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

10.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Приложение №4
к комплекту документов по дополнительной
образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
учебного Модуля 3
«Как эффективно транслировать свои идеи»

дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации

«Управление развитием в организации»

Москва, 2024 г

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "ЦРСВ", Вакуленко Марина Анатольевна, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

17.07.24 10:28 (MSK)

Сертификат 5E6AB34DF363F482DBD2E8E8289FB7539AA79277
Действует с 11.03.24 по 11.06.25

1. Аннотация рабочей программы учебного модуля

1.1. Краткая характеристика рабочей программы: рабочая программа направлена на формирование у обучающихся необходимого уровня знаний, умений и навыков, позволяющих развить новые компетенции в сфере стратегических коммуникаций, осуществляемых в процессе управления развитием в организации с совершенствованием профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

1.2. Место учебного модуля в учебном плане: третий изучаемый модуль дополнительной профессиональной программы - программы повышения квалификации «Управление развитием в организации» в соответствии с учебным планом.

1.3. Пререквизиты: нет.

2. Цель, задачи, планируемые результаты, трудоемкость обучения, форма реализации и формат освоения учебного модуля

2.1. Целью освоения учебного модуля является формирование у обучающихся новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение их профессионального уровня в области стратегического мышления и стратегических коммуникаций.

2.2. Задачи освоения учебного модуля:

- формирование знаний об эффективных стратегиях коммуникации;
- формирование базовых умений по применению стратегического мышления в подготовке и презентации своих идей;
- формирование навыков успешного взаимодействия с разными людьми.

2.3. Планируемые результаты обучения по учебному модулю:

Вид(ы) или область(и/сфера(ы)) профессиональной деятельности	Компетенции, трудовые функции или трудовые действия	В результате освоения учебного модуля по Программе обучающийся должен:		
		знать:	уметь:	владеть:
1	2	3	4	5
ВД 1 Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций Код № 07.007	Проектирование и внедрение системы процессного управления организации: <i>применение стратегического мышления в продвижении своих идей и преодолении коммуникационных барьеров (ПК-3)</i>	эффективные стратегии коммуникации	применять стратегическое мышление в подготовке и презентации своих идей	навыками успешного взаимодействия с разными людьми

2.4. Трудоемкость учебного модуля составляет 4 академических часа, из них обучение с использованием ДТО и (или) электронного обучения (далее – ЭО) – 1 академический час.

Виды занятий и учебной работы	Объем контактных занятий, работы (академических часов)	Обучение с использованием ДТО и (или) ЭО (академических часов)
Контактные виды занятий, в том числе:	3	
Лекции	1	
Семинарские занятия		
Практические занятия	2	

Лабораторные занятия		
Консультации		
Проектная или иная работа		
Самостоятельная работа		0,5
Промежуточная аттестация		0,5

- 2.5. Форма организации (форма реализации) учебного процесса: модульная.
 2.6. Формат преподавания и освоения (формат обучения): с применением ДОТ.

3. Содержание учебного модуля

Тема 1. Стратегии коммуникации, позволяющие успешно продвигать собственные идеи
 Стратегии коммуникации. Эффективная презентация собственных идей. Успешное дальнейшее продвижение идей.

Тема 2. Применение стратегического мышления в подготовке и презентации своих идей
 Применение стратегического мышления в подготовке идей. Применение стратегического мышления в презентации идей. Описание результатов. Формулирование рекомендаций.

Тема 3. Преодоление коммуникационных барьеров и успешное взаимодействие с разными людьми
 Способы преодоления коммуникационных барьеров. Техники убеждения при взаимодействии с разными людьми. Аргументация принимаемых решений.

4. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, ее содержание и основные рекомендации по выполнению:

Название элемента содержания рабочей программы	Виды самостоятельной работы	Содержание вида самостоятельной работы	Основные рекомендации по выполнению самостоятельной работы
1	2	3	4
Модуль 3. Как эффективно транслировать свои идеи	- изучение теоретического материала (лонгрида); - промежуточная аттестация.	Учебно-методические материалы, размещенные в электронной информационной образовательной среде.	Изучить представленный материал. Пройти тестирование

5. Образовательные технологии, применяемые при изучении учебного модуля

- 5.1. При реализации учебного модуля используются: ЭО, ДОТ.

6. Оценивание

- 6.1. Формы контроля знаний, умений, навыков и система их оценки:
- Форма промежуточной аттестации – зачет.
 - Промежуточная аттестация в виде зачета осуществляется в форме тестирования.

7. Примеры оценочных средств

7.1. Примеры оценочных средств для промежуточной аттестации по учебному модулю ДОП представлены в рамках оценочных материалов промежуточной и итоговой аттестации по ДПП.

8. Учебно-методическое обеспечение учебного модуля

8.1. Основная литература:

- Бородушко, И. Стратегическое планирование и контроллинг / И. Бородушко, Э. Васильева. – Питер, 2005. – 192 с.
- Воронин, А. Стратегический менеджмент / А. Воронин, А. Королев. – Высшая школа, 2014. – 225 с.

9. Информационное обеспечение

9.1. Информационные базы данных, справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы):

№ п/п	Наименование	Условия доступа
Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы		
1.	Консультант Плюс	Из внутренней сети (договор)
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)		
1.	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/

10. Особенности организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

10.1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы дополнительного профессионального образования.

10.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

10.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

10.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с его инвалидностью или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

10.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Приложение №4
к комплекту документов по дополнительной
образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
учебного Модуля 3
«Как эффективно транслировать свои идеи»

дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации

«Управление развитием в организации»

Москва, 2024 г

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "ЦРСВ", Вакуленко Марина Анатольевна, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

17.07.24 10:28 (MSK)

Сертификат 5E6AB34DF363F482DBD2E8E8289FB7539AA79277
Действует с 11.03.24 по 11.06.25

1. Аннотация рабочей программы учебного модуля

1.1. Краткая характеристика рабочей программы: рабочая программа направлена на формирование у обучающихся необходимого уровня знаний, умений и навыков, позволяющих развить новые компетенции в сфере стратегических коммуникаций, осуществляемых в процессе управления развитием в организации с совершенствованием профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

1.2. Место учебного модуля в учебном плане: третий изучаемый модуль дополнительной профессиональной программы - программы повышения квалификации «Управление развитием в организации» в соответствии с учебным планом.

1.3. Пререквизиты: нет.

2. Цель, задачи, планируемые результаты, трудоемкость обучения, форма реализации и формат освоения учебного модуля

2.1. Целью освоения учебного модуля является формирование у обучающихся новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение их профессионального уровня в области стратегического мышления и стратегических коммуникаций.

2.2. Задачи освоения учебного модуля:

- формирование знаний об эффективных стратегиях коммуникации;
- формирование базовых умений по применению стратегического мышления в подготовке и презентации своих идей;
- формирование навыков успешного взаимодействия с разными людьми.

2.3. Планируемые результаты обучения по учебному модулю:

Вид(ы) или область(и/сфера(ы)) профессиональной деятельности	Компетенции, трудовые функции или трудовые действия	В результате освоения учебного модуля по Программе обучающийся должен:		
		знать:	уметь:	владеть:
1	2	3	4	5
ВД 1 Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций Код № 07.007	Проектирование и внедрение системы процессного управления организации: <i>применение стратегического мышления в продвижении своих идей и преодолении коммуникационных барьеров (ПК-3)</i>	эффективные стратегии коммуникации	применять стратегическое мышление в подготовке и презентации своих идей	навыками успешного взаимодействия с разными людьми

2.4. Трудоемкость учебного модуля составляет 4 академических часа, из них обучение с использованием ДТО и (или) электронного обучения (далее – ЭО) – 1 академический час.

Виды занятий и учебной работы	Объем контактных занятий, работы (академических часов)	Обучение с использованием ДТО и (или) ЭО (академических часов)
Контактные виды занятий, в том числе:	3	
Лекции	1	
Семинарские занятия		
Практические занятия	2	

Лабораторные занятия		
Консультации		
Проектная или иная работа		
Самостоятельная работа		0,5
Промежуточная аттестация		0,5

- 2.5. Форма организации (форма реализации) учебного процесса: модульная.
 2.6. Формат преподавания и освоения (формат обучения): с применением ДОТ.

3. Содержание учебного модуля

Тема 1. Стратегии коммуникации, позволяющие успешно продвигать собственные идеи
 Стратегии коммуникации. Эффективная презентация собственных идей. Успешное дальнейшее продвижение идей.

Тема 2. Применение стратегического мышления в подготовке и презентации своих идей
 Применение стратегического мышления в подготовке идей. Применение стратегического мышления в презентации идей. Описание результатов. Формулирование рекомендаций.

Тема 3. Преодоление коммуникационных барьеров и успешное взаимодействие с разными людьми
 Способы преодоления коммуникационных барьеров. Техники убеждения при взаимодействии с разными людьми. Аргументация принимаемых решений.

4. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, ее содержание и основные рекомендации по выполнению:

Название элемента содержания рабочей программы	Виды самостоятельной работы	Содержание вида самостоятельной работы	Основные рекомендации по выполнению самостоятельной работы
1	2	3	4
Модуль 3. Как эффективно транслировать свои идеи	- изучение теоретического материала (лонгрида); - промежуточная аттестация.	Учебно-методические материалы, размещенные в электронной информационной образовательной среде.	Изучить представленный материал. Пройти тестирование

5. Образовательные технологии, применяемые при изучении учебного модуля

- 5.1. При реализации учебного модуля используются: ЭО, ДОТ.

6. Оценивание

- 6.1. Формы контроля знаний, умений, навыков и система их оценки:
- Форма промежуточной аттестации – зачет.
 - Промежуточная аттестация в виде зачета осуществляется в форме тестирования.

7. Примеры оценочных средств

7.1. Примеры оценочных средств для промежуточной аттестации по учебному модулю ДОП представлены в рамках оценочных материалов промежуточной и итоговой аттестации по ДПП.

8. Учебно-методическое обеспечение учебного модуля

8.1. Основная литература:

- Бородушко, И. Стратегическое планирование и контроллинг / И. Бородушко, Э. Васильева. – Питер, 2005. – 192 с.
- Воронин, А. Стратегический менеджмент / А. Воронин, А. Королев. – Высшая школа, 2014. – 225 с.

9. Информационное обеспечение

9.1. Информационные базы данных, справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы):

№ п/п	Наименование	Условия доступа
Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы		
1.	Консультант Плюс	Из внутренней сети (договор)
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)		
1.	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/

10. Особенности организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

10.1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы дополнительного профессионального образования.

10.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

10.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

10.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с его инвалидностью или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

10.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

**Автономная некоммерческая организация
«Центр развития «Среда возможностей»
(АНО «ЦРСВ»)**

Приложение №5
к комплекту документов по дополнительной
образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
промежуточной и итоговой аттестаций
дополнительной профессиональной программы –
программы повышения квалификации
«Управление развитием в организации»**

1. Оценочные материалы промежуточной аттестации по ДПП

1.1. Паспорт комплекта оценочных средств.

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
Промежуточная аттестация		
Знание основ процессного подхода в управлении организацией. (ПК-1)	Ответы на вопросы промежуточного тестирования.	Критерии оценки отражены в п. 4.2.
Проведение стратегического планирования в организации. (ПК-2)		
Применение стратегического мышления в продвижении своих идей и преодолении коммуникационных барьеров. (ПК-3)		
Итоговая аттестация		
Знание основ процессного подхода в управлении организацией. (ПК-1)	Ответы на вопросы итогового тестирования.	Критерии оценки отражены в п. 4.9.
Проведение стратегического планирования в организации. (ПК-2)		
Применение стратегического мышления в продвижении своих идей и преодолении коммуникационных барьеров. (ПК-3)		

2. Цель и задачи промежуточной аттестации по модулям Программы

Цель: оценка степени и определение уровня освоения знаний, умений и навыков в рамках заявленных промежуточных образовательных результатов.

Задачи:

- 1) осуществление промежуточного контроля успеваемости;
- 2) развитие навыков самостоятельной и (или) групповой работы;
- 3) оценка уровня достижения образовательных результатов, формируемых и (или) совершенствуемых за счет последовательного или параллельного освоения соответствующих модулей учебного плана;
- 4) актуализация оценочных средств и совершенствование подходов, способов и процедур промежуточного оценивания за счет мониторинга результатов оценки по качественным и (или) количественным критериям.

3. Трудоемкость промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета после изучения соответствующего модуля учебного плана, и за счет времени, предусмотренного на самостоятельное изучение данного модуля. Зачет проводится в виде тестирования в электронной форме.

4. Примеры оценочных материалов

4.1. Примеры оценочных материалов в рамках промежуточной аттестации:

Модуль 1. Как оценить результативность процессов

К элементам нотации управления бизнес-процессами относятся:	
+	шлюзы
	субъект управления
+	объект данных
+	событие

Модуль 2. Управление развитием и стратегическое планирование

Какова цель анализа внутренней среды организации?	
+	выявление сильных и слабых сторон деятельности организации
	предсказание будущих трендов на рынке
	определение всех возможных рисков
	изучение конкурентов

Модуль 3. Как эффективно транслировать свои идеи

Что представляет собой определение «стратегия»?	
	организационная структура
+	идентификация долгосрочных целей организации
	финансовый план
+	перечень действий, направленных на достижение цели
+	понимание необходимых ресурсов для достижения цели

4.2. Основные критерии оценивания при промежуточной аттестации:

Уровень оценки по системе «зачтено – не зачтено»	Основные критерии оценивания (во взаимосвязи с формой промежуточной аттестации - тестированием)
зачтено	тестирование: – отсутствуют неправильные и (или) неполные варианты ответов; – допущено/не выполнено не более 2-х ошибок/ответов
	тестирование: – неточности при формулировании открытых ответов на задания /вопросы теста; – наличествуют неполные варианты ответов на вопросы/задания «с выбором», но в целом тест возможно считать выполненным; – имеется незначительное количество ошибок в вопросах/заданиях с выбором ответа и(или) с открытым ответом в рамках теста
	тестирование: – частые ошибки, выполнено не менее 80 % теста

не зачтено	тестирование: – наличествует много ошибок, правильно выполнено менее 80 % теста
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Промежуточный тест состоит из 15 вопросов. Для получения зачета необходимо правильно ответить на более 80 % вопросов.

4.3. Оценочные материалы итоговой аттестации по ДПП.

4.3.1. Цель и задачи итоговой аттестации (далее – ИА) по ДПП

Цель: итоговая аттестация проводится в целях определения соответствия сформированных компетенций планируемым результатам у обучающихся.

Задачи ИА:

– обеспечивать и развивать критериальную систему итоговой оценки для определения уровня освоения образовательных результатов по ДПП;

– осуществлять внутреннюю оценку качества получаемого дополнительного образования в рамках дополнительных профессиональных программ;

– получать обратную связь от выпускников об ожидаемом и реально полученном уровне подготовки по Программе для повышения привлекательности обучения по дополнительным профессиональным программам на учебной базе АНО «ЦРСВ».

4.4. Условия допуска к ИА по ДПП, формы и трудоемкость ИА.

4.4.1. К ИА допускаются обучающиеся, в полном объеме выполнившие учебный план.

4.4.2. ИА не может быть заменена оценкой качества освоения обучающимся ДПП на основании результатов промежуточной аттестации.

4.4.3. Дата проведения ИА определяется расписанием занятий, в соответствии с календарным учебным графиком реализации Программы.

4.4.4. Объем времени аттестационных испытаний, входящих в итоговую аттестацию, устанавливается учебным планом ДПП.

4.5. Трудоемкость ИА по Программе.

4.5.1. Общая трудоемкость ИА по Программе составляет 2 акад. ч., отведенных в учебном плане.

4.5.2. ИА в форме **зачета** проводится в виде **итогового тестирования**.

4.6. Основные требования к итоговому тестированию:

4.6.1. Итоговое тестирование включает контрольный тест, состоящий из набора тестовых вопросов с выбором одного и (или) нескольких вариантов правильных ответов, заданий по установлению последовательности предложенных вариантов ответов. Контрольный тест состоит из 25 вопросов. Уровень оценки определяется количеством правильных ответов, которые набрал обучающийся по результатам прохождения итогового тестирования (более 80 % - оценка «зачтено», менее 80 % - оценка «не зачтено»).

4.7. Образовательные результаты, которыми должен овладеть выпускник ДПП:

4.7.1. В результате реализации Программы выпускники должны:

знать:

- теоретические основы управления развитием в организации;
- основные принципы управления развитием;
- эффективные стратегии коммуникации.

уметь:

- создавать карту процессов;
- разрабатывать стратегические планы;
- применять стратегическое мышление в подготовке и презентации своих идей.

владеть:

- навыками оценки результативности процессов в организации;

- навыками реализации стратегических планов;
- навыками успешного взаимодействия с разными людьми.

4.8. Примеры оценочных материалов в рамках ИА по Программе:

4.8.1. Вопросы для самоподготовки:

- этапы жизненного цикла процесса;
- нотация управления бизнес-процессами;
- ключевых показателей эффективности процессов;
- инструменты анализа данных;
- карта процессов;
- мониторинг эффективности внедренных изменений;
- формирование стратегии развития организации;
- анализ внешней и внутренней среды организации;
- основные элементы стратегического плана;
- методы стратегического планирования;
- стратегии коммуникации;
- применение стратегического мышления в презентации идей;
- способы преодоления коммуникационных барьеров.

4.8.2. Примерные варианты контрольного теста:

Вариант 1

Инструменты анализа данных включают:	
+	статистический анализ
+	визуализация данных
+	карта процессов
	жизненный цикл процессов

Вариант 2

Какой метод является наиболее применимым в изучении факторов среды организации? (один вариант ответа)	
	Цикл PDCA
	PEST-анализ
	Социограмма
+	SWOT-анализ

4.9. Критерии оценки результатов освоения ДПП в ходе итоговой аттестации

4.9.1. Основные критерии оценивания при итоговой аттестации:

Уровень оценки по системе «зачтено – не зачтено»	Основные критерии оценивания (во взаимосвязи с формой итоговой аттестации - тестированием)
зачтено	тестирование: – отсутствуют неправильные и(или) неполные варианты ответов; – допущено/не выполнено не более 2-х ошибок/ответов.
	тестирование: – неточности при формулировании открытых ответов на вопросы теста; – наличествуют неполные варианты ответов на вопросы «с выбором», но в целом тест возможно считать выполненным; – имеется незначительное количество ошибок в вопросах с выбором ответа и(или) с открытым ответом в рамках теста.

	тестирование: – частые ошибки, выполнено не менее 80 % теста.
не зачтено	тестирование: – наличествует много ошибок, правильно выполнено менее 80 % теста.

Итоговый тест состоит из 25 вопросов. Уровень оценки определяется количеством правильных ответов, которые набрал обучающийся по результатам прохождения итогового тестирования (более 80% - оценка «зачтено», менее 80% - оценка «не зачтено»).

4.9.2. Критерии выполнения итоговых тестовых заданий в рамках итоговой аттестации по ДОП¹:

Балл	Критерии выполнения итогового теста
10	Количество правильных ответов в тесте - 25 или 24
9	Количество правильных ответов в тесте - 22 или 23
8	Количество правильных ответов в тесте - 20 или 21
7	Количество правильных ответов в тесте - 18 или 19
6	Количество правильных ответов в тесте - 16 или 17
5	Количество правильных ответов в тесте - 14 или 15
4	Количество правильных ответов в тесте - 12 или 13
3	Количество правильных ответов в тесте - 10 или 11
2	Количество правильных ответов в тесте - 8 или 9
1	Количество правильных ответов в тесте - менее 8

Если рассчитывается итоговая оценка за курс по 100-балльной шкале, то для получения зачета необходимо набрать не менее 80 баллов.

4.10. Учебно-методическое обеспечение итоговой аттестации по ДПП.

Основные учебно-методические материалы по итоговой аттестации:

- теоретические материалы для изучения;
- учебная литература.

4.11. Выдаваемый документ о квалификации.

Слушателю, успешно прошедшему все установленные учебным планом виды итоговых аттестационных испытаний, выдается документ о квалификации установленного АНО «ЦРСВ» образца – **удостоверение о повышении квалификации**.

Слушателю, не прошедшему итоговую аттестацию или получившему на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также слушателю, освоившему часть Программы и (или) отчисленному из АНО «ЦРСВ», выдается справка об обучении или о периоде обучения по установленному АНО «ЦРСВ» образцу.

5. Особенности организации процедур оценивания в рамках реализации ДПП для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

¹ Включаются, если предусматривается по ДОП проведение итогового тестирования и корректируются в зависимости от

5.1. Обучение обучающихся с ОВЗ осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы получения дополнительного профессионального образования.

5.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

5.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

5.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с инвалидностью обучающегося или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

5.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

5.5.1. Для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации.

5.5.2. Для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации.

5.5.3. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "ЦРСВ", Вакулenco Марина Анатольевна, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

17.07.24 10:28 (MSK)

Сертификат 5E6AB34DF363F482DBD2E8E8289FB7539AA79277
Действует с 11.03.24 по 11.06.25