

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Московская высшая школа социальных и экономических наук»**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом
ОАНО «МВШСЭН»
Протокол от «23» сентября 2021 г. № 72

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Системное мышление как основа принятия управленческих решений

Москва, 2021

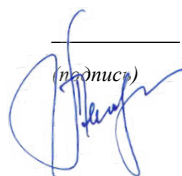
Разработчик
Генеральный директор ООО «Новые технологии»



(подпись)

Нистратова Т.А.


Руководитель программы
Генеральный директор ООО «Новые технологии»



(подпись)

Нистратова Т.А.

Руководитель
структурного подразделения



(подпись)

Грачева А.В.

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета «23» сентября 2021 г., протокол № 72.

Оглавление

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты освоения	5
1.4. Категория слушателей.....	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий.....	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. Содержание программы	6
2.1. Календарный учебный график	6
2.2. Учебный план	7
2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей).....	8
3. Организационно-педагогические условия.....	12
3.1. Кадровое обеспечение	12
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4. Формы аттестации и оценочные материалы	14

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Цель: повышение профессионального уровня слушателей в рамках имеющейся квалификации, развитие у слушателей навыков системного мышления и системного взгляда на организацию, бизнес и его задачи.

Задачи программы:

- Систематизация знаний в области системного мышления;
- Овладение навыком видеть системность в окружающих явлениях, проблемах и задачах;
- ознакомление слушателей с различными инструментами и технологическими приемами системного мышления, причинно-следственного анализа;
- Совершенствование навыков принятия коллективных системных решений.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226);
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент (уровень магистратуры)» (Зарегистрировано в Минюсте России 12 августа 2020 г. N 952);
5. Профессиональный стандарт 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 сентября 2018 года N 592н (В редакции, введенной в действие с 20 января 2019 года приказом Минтруда России от 14 декабря 2018 года N 807н);
6. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
7. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06–381;
8. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
 - ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029–2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст;
 - Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ (ЕКС) 31.10.2002 № 787.

9. Приказ ОАНО «МВШСЭН» № 40/2 от «17» июня 2019 года «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в ОАНО «МВШСЭН» дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

10. Приказ ОАНО «МВШСЭН» № 23/1 от 08 мая 2019 года «Об утверждении Положения о применении в Образовательной автономной некоммерческой организации высшего образования «Московская высшая школа социальных и экономических наук» электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»

1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

Планируемые результаты освоения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и(или) совершенствуются) ПСК
Информационно-аналитический	ПСК-1 – Выявление истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей ¹
	ПСК-2 – Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей ²
	ПСК-3 – Разработка требований к выбранному решению и управление ими ³
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)	
Код и наименование компетенции	
ОПК-3 – Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе, кросс-культурной) среды. ⁴	

¹ Профессиональный стандарт 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 сентября 2018 года N 592н (В редакции, введенной в действие с 20 января 2019 года приказом Минтруда России от 14 декабря 2018 года N 807н)

² Профессиональный стандарт 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 сентября 2018 года N 592н (В редакции, введенной в действие с 20 января 2019 года приказом Минтруда России от 14 декабря 2018 года N 807н)

³ Профессиональный стандарт 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 сентября 2018 года N 592н (В редакции, введенной в действие с 20 января 2019 года приказом Минтруда России от 14 декабря 2018 года N 807н)

⁴ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент (уровень магистратуры)» (Зарегистрировано в Минюсте России 12 августа 2020 г. N 952)

1.4. Категория слушателей

Программа ориентирована на спикеров от органов власти и бизнес-структур.

Требования к слушателям программы:

- высшее или среднее специальное образование, подтвержденное документами государственного образца без предъявления требований к стажу работы.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная.

Общая трудоемкость 36 академических часов, в том числе:

- 16 академических часов – контактная работа;
- 16 академических часов – самостоятельная работа;
- 4 академических часа – итоговая аттестация.

1.6. Период обучения и режим занятий

Длительность программы составляет 1 или 2 недели.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации ОАНО «МВШСЭН».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1

Период обучения (неделя)					
1 неделя					
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день
УЗ, СР	УЗ, СР	УЗ, СР	УЗ, СР	УЗ, СР	УЗ/ИА

Таблица 2.2

Календарный учебный график			
Период обучения – 2 недели			
1 неделя		2 неделя	
1 день	2 день	3 день	4 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ — учебные занятия;

СР – самостоятельная работа;

ИА — итоговая аттестация (итоговый практикум).

2.2. Учебный план

Таблица 3

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет
		Всего	В том числе			Всего	В том числе							
			Лекций	Лабораторные занятия (практикум)	Практические (семинарские) занятия		Лекций	Лабораторные занятия (практикум)	Практические (семинарские) занятия					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Система, системное мышление	6	5	1	1	3					1	Устный опрос Тест Индивидуальное домашнее задание Групповое домашнее задание		ОПК-3 ПСК-1	
2. Системные диаграммы	10	5	1	1	3					5	Устный опрос Тест Индивидуальное домашнее задание Групповое домашнее задание		ОПК-3 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
3. Системное мышление и причинно-следственный анализ	10	5	1	1	3					5	Устный опрос Тест Индивидуальное домашнее задание Групповое домашнее задание		ОПК-3 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
4. Системное мышление - в контексте стратегических и тактических задач бизнеса	6	5	1	1	3					1	Устный опрос Тест Индивидуальное домашнее задание Групповое домашнее задание		ОПК-3 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3	
Итого:	32	20	4	4	12					12		-	-	-
Итоговая аттестация	4	Итоговая аттестация – зачет (в форме итогового практикума)												
Всего:	36													

2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей)

Таблица 4

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитический	<p>ПСК-1 – Выявление истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей</p>	<p>Качественно формулировать проблему. Определять корневую и сопутствующие причины ситуации / проблемы. Использовать различные технологии для поиска альтернативных вариантов решения. Организовывать принятие коллективных системных решений.</p>	<p>Умение идентифицировать причины управленческих проблем и определять точки приложения усилий для решений рабочих задач и проблемных ситуаций</p>	<p>Способность устанавливать причинно-следственные связи между событиями в конкретной ситуации и производить полный причинно-следственный анализ в организации Формулирование организационной проблемы. Использование GAP-анализа. Определение корневой причины. Системная работа с мозговым штурмом. Разные технологии поиска решений проблемы / ситуации. Определение критериальной базы для принятия решения. Использование критериев для принятия решения.</p>
	<p>ПСК-2 – Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей</p>	<p>Основы системного мышления как инструмента принятия управленческих решений Технология «4W+2H». Правила формулирования проблем. GAP-анализ. Диаграмма Ишикавы. Метод «5 Почему». MindMapping. MindStorming. Модель координат Декарта. Креативная стратегия У. Диснея. Технологии выбора решения.</p>	<p>Способность видеть целое, как систему, видеть ограничения и границы системы Видеть системность в окружающих явлениях, проблемах и задачах. Определять собственный ментальные модели и способы их преодоления. Организовывать принятие коллективных системных решений</p>	<p>Распознавание системы Определение ментальной модели: Вычеркивание, Конструирование, Искажение, Обобщение Осознанное преодоление ментальной модели Работа с фактологическим материалом Способность видеть и оценивать влияние краткосрочных и долгосрочных последствий принимаемых решений и действий на жизнь организации</p>

	<p>ПСК-3 – Разработка требований к выбранному решению и управление ими</p>	<p>Технология создания и анализа системных диаграмм. Типы системных паттернов</p>	<p>Способность организовать принятие коллективных системных решений Составлять системные диаграммы для анализа конкретной системной ситуации. Видеть используемые системные паттерны. Организовывать принятие коллективных системных решений</p>	<p>Оформление системных диаграмм относительно конкретной ситуации. Видение системного паттерна в своем поведении или поведении организации. Определение точек приложения усилий для корректировки системы / паттерна</p>
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
<p>ОПК-3 – Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе, кросс-культурной) среды</p>	<p>Стратегические фреймворки: PESTEL, SWOT, матрица BCG, 7P-анализ. Операционные фреймворки: функции менеджмента, Рефрейминг, Модель ситуативного руководства, Анализ этапа развития команды, 8 этапов внедрения изменений и пр. Мышление и эмоциональный интеллект - в структуре личности человека</p>	<p>Использовать различные фреймворки для анализа организационных задач / проблем и принятия системных решений. Использовать эмоции / эмоциональную сферу для принятия эффективных групповых и индивидуальных системных решений.</p>	<p>Системная работа с различными стратегическими и операционными фреймворками. Видение структуры собственного эмоционального интеллекта. Использование эмоций в мыслительной деятельности. Способность задействовать системное мышление в управлении эмоциональной сферой.</p>	

Структура дисциплин

Таблица 5

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.)				Форма промежуточной аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Система, системное мышление	6	6	1	1	3	1						
2.	Системные диаграммы	10	10	1	1	3	5						
3.	Системное мышление и причинно-следственный анализ	10	10	1	1	3	5						
4.	Системное мышление - в контексте стратегических и тактических задач бизнеса	6	6	1	1	3	1						
	Итого	32	32	4	4	12	12						

Содержание дисциплин

Таблица 6

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1.	<p>Тема 1. Ориентация в теме и ее актуальности Групповое обсуждение - Необходимость системного мышления и причинно-следственного анализа в бизнесе Лабиллизующее задание – задачи на системное мышление Видеоролик на использование СМ. Групповой анализ Как развивать СМ – система работы в рамках курса (с анонсированием группового практикума и возможности индивидуальной работы с тренером-тьютором)</p> <p>Тема 2. Введение основных понятий Определения «Система», «Мышление», «Системное мышление», «Системный мыслитель» Мини-лекция - Свойства систем. Отличительные черты системы Групповая работа - Примеры систем – в окружении человека / в бизнес-контексте Мини-лекция - Мышление человека. Система мышления 1, система мышления 2 (по Д.Канеману). Преимущества системного мышления Компетенции системного мыслителя</p> <p>Тема 3. Работа с ментальными моделями Групповое обсуждение - Ментальные модели и их преодоление: Вычеркивание, Конструирование, Искажение, Обобщение Практика - Работа с фактологическим материалом Отличия фактов от выводов и суждений</p>
2.	<p>Тема 1. Создание системных диаграмм для системного анализа ситуации. Мини-лекция – Правила создания системных диаграмм Обратная связь и ее значение для системы</p>

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	<p>Схема обратной связи Типы обратной связи Контуры обратной связи Групповая работа – Создание системных диаграмм для анализа организационной ситуации / организационного феномена Общегрупповое обсуждение – Определение приоритетов между различными элементами системы и точек приложения усилий</p> <p>Тема 2. Работа с системными паттернами Мини-лекция – Что такое системный паттерн Виды системных паттернов «Предел роста», «Латание дыр», «Эскалация», «Монополизация». Общегрупповое обсуждение – Точки приложения усилий при работе с системным паттерном. Создание собственных примеров системных паттернов. Определение приоритетов между различными элементами системы в паттерне и точек приложения усилий.</p>
3.	<p>Тема 1. Причинно-следственный анализ (Root Cause Analysis) Качественная работа с информацией – как первый этап системного мышления в отношении проблемы/задачи Технология «4W+2H» - как базовый инструмент системного анализа Мини-лекция - 6 правил формулирования проблемы GAP-анализ Поиск причин проблемы Диаграмма Ишикавы Метод «5 Почему»</p> <p>Тема 2. Поиск и выбор решения Групповое обсуждение - Определение ориентиров для поиска решений. Три типа решений Разработка критериальной базы для решений Интерактивная работа - Поиск альтернативных вариантов решения Системная работа с Мозговым штурмом. MindMapping. MindStorming. Модель координат Декарта. Креативная стратегия Уолта Диснея. И другие индивидуальные и групповые инструменты Групповое обсуждение - Определение и использование ориентиров для выбора решения Проработка и оценка вариантов решения по критериям Оценка рисков и последствий решений Выбор решения Ловушки мышления Тренировка собственной интуиции в принятии решений (интуиция – как свернутый анализ)</p>
4.	<p>Тема 1. Управленческие фреймворки в деятельности Лидера / Менеджера / Руководителя Интерактивная работа - Примеры управленческих фреймворков в стратегическом менеджменте: PESTEL-анализ, SWOT-анализ, матрица BCG, 7P-анализ и пр. Интерактивная работа - Примеры управленческих фреймворков в регулярном / операционном менеджменте: Управленческий контур – функции управления, Рефрейминг в управленческой детальности (Bolman L., Deal T.), Модель ситуативного руководства (Hersey P., Blanchar K.), Анализ этапа развития команды и</p>

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	<p>командных ролей в подразделении, Стадии внедрения изменений (Lewin K.), 8 этапов внедрения изменений (Kotter J.) и пр.</p> <p>Тема 2. Системное мышление и эмоциональный интеллект</p> <p>Мини-лекция - Мышление и эмоциональный интеллект - в структуре личности человека. Трехмозг П.Маклина. Как работают мышление и эмоции? – физиологическое объяснение</p> <p>Структура эмоционального интеллекта (Mayer D., Salovey P., Caruso D.) – система эмоциональной составляющей в жизни человека</p> <p>Природа эмоций. Система формирования эмоционального отклика в человеке – схема эмоционального реагирования</p> <p>Системное мышление - как фундамент эффективного решения задач эмоционального интеллекта</p> <p>Использование эмоций в мыслительной деятельности - Каким образом эмоции помогают процессу мышления?</p> <p>Интегральный подход К.Уилбера к работе с эмоциональной сферой</p>

3. Организационно-педагогические условия

3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 7

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление (специальность) и квалификация по диплому	Основное/дополнительное* место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительная квалификация	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины (модуля), практики/ стажировки (при наличии) по данной программе
				Всего	В том числе по читаемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7
Нистратова Татьяна Анатольевна	<p>Санкт-Петербургский государственный университет, Факультет психологии. Специальность: Психология. Квалификация: психолог-преподаватель (1996).</p> <p>Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Master of Business Administration (MBA). Специальность: Мастер делового</p>	<p>ООО «Новые технологии», Генеральный директор.</p> <p>Почасовая оплата труда.</p>	32	32	10	<p>1. Система, системное мышление</p> <p>2. Системные диаграммы</p> <p>3. Системное мышление и причинно-следственный анализ</p> <p>4. Системное мышление - в контексте стратегических и тактических задач бизнеса</p>

	администрирования (2004).					
--	------------------------------	--	--	--	--	--

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; укомплектована специализированной мебелью, и техническими средствами обучения, обеспечивающими реализацию проектируемых результатов обучения.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; укомплектована специализированной мебелью, и техническими средствами обучения, обеспечивающими реализацию проектируемых результатов обучения.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду МВШСЭН.

Для обеспечения преподавания дисциплины используется помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 06.10.2003г №131-ФЗ (ред. 01.05.2019 №87-ФЗ) «Об общих принципах организации местного самоуправления»;
2. Закон города Москвы от 25.11.2009 года № 9 «О гарантиях осуществления полномочий лиц, замещающих муниципальные должности в городе Москве».

Основная литература:

1. О'Коннор Джозеф Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / О'Коннор Джозеф, Макдермотт Иан. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 256 с. — ISBN 978-5-9614-5289-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82868.html>
2. Шервуд, Д. Видеть лес за деревьями: системный подход для совершенствования бизнес-модели : [16+] / Д. Шервуд ; ред. Н. Нарциссова ; пер. И. Окунькова. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 341 с. : ил., табл. — (Библиотека "Коммерсантъ"). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229942>
3. Ксенчук Е.В. Системное мышление : границы ментальных моделей и системное видение мира / Ксенчук Е.В.. — Москва : Дело, 2011. — 368 с. — ISBN 978-5-7749-0659-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/77371.html>

Интернет-ресурсы

1. d.school @ Stanford University. <https://dschool.stanford.edu>

Иные источники

1. Gerald M. Weinberg - An Introduction to General Systems Thinking

2. John Gall - The Systems Bible: The Beginner's Guide to Systems Large and Small: Being the Third Edition of Systemantics
3. Fritjof Capra - The Systems View of Life: A Unifying Vision
4. David Peter Stroh - Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results
5. Geoffrey B. West - Scale: The Universal Laws of Growth, Innovation, Sustainability, and the Pace of Life in Organisms, Cities, Economies, and Companies
6. Rosalind Armson - Growing Wings on the Way: Systems Thinking for Messy Situations
7. Peter Checkland - Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective
8. Деннис Шервуд - «Системное мышление для руководителей. Практика решения бизнес-проблем»
9. Питер Сенге – «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации»
10. Донелла Х. Медоуз – «Азбука системного мышления»
11. Уильям Детмер «Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию».
12. Джамшид Гараедаги «Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса»

4. Формы аттестации и оценочные материалы

Оценка качества освоения программы проводится с помощью текущего контроля успеваемости, а также итоговой аттестации.

Формы текущего контроля успеваемости:

1. Устный опрос. Проверка, насколько слушатель знает и понимает предмет. Производится в процессе самого курса преподавателем.
2. Тест на проверку остаточных знаний (письменный). Слушатели заполняют тест после окончания учебного дня по темам. Срок для выполнения – 1 неделя.
3. Индивидуальное домашнее задание (письменное). Срок для выполнения – 1 неделя.
4. Групповое домашнее задание. Слушатели выполняют задание, объединившись в малые группы. Презентация результатов происходит на итоговом практикуме.

Качество усвоенных знаний обучающиеся демонстрируют во время практических заданий в ходе освоения дисциплин, применяя полученные теоретические знания на практике.

Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета в рамках итогового практикума.

1. Презентация групповых домашних заданий по теме 3 (Работа с собственным кейсом – формулирование проблемы, определение причин, поиск и выбор решения).
2. Решение групповых кейсов, интегрирующих полученные знания и навыки по всем темам. Слушатели решают кейсы в групповом формате, демонстрируя полученные знания и навыки. Оценка производится преподавателем и группами (группы оценивают друг друга).

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Таблица 8

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	1. Слушатель демонстрирует понимание программного материала в полном объеме;

	<ol style="list-style-type: none">2. Слушатель дает полный и развернутый ответ на вопросы зачета;3. Слушатель свободно использует понятийный аппарат программы.
Не зачтено	<ol style="list-style-type: none">1. Слушатель демонстрирует ограниченное понимание программного материала;2. Слушатель допускает ошибки в ответе, ответ неполный;3. Слушатель допускает ошибки при использовании понятийного аппарата программы.