

Раздел 1. «Характеристика программы»

1.1. Цель реализации программы

Совершенствование профессиональных компетенций, обучающихся в области системного подхода в мотивации достижений.

Совершенствуемые / новые компетенции

№	Компетенции	Направление подготовки 38.04.02
		Менеджмент
		Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организации	ОПК - 4

1.2. Планируемые результаты обучения

№	Знать/Уметь	Направление подготовки 38.04.02
		Менеджмент
		Магистратура
		Код компетенции
1	Знать: <ul style="list-style-type: none"> ● Этапы методики достижений целей GROW ● Технику SMART ● Основные теории мотивации Уметь: <ul style="list-style-type: none"> ● Составлять план действий по достижению целей с применением методики GROW 	ОПК - 4
2	Знать: <ul style="list-style-type: none"> ● Техники и инструменты взаимодействия с сотрудниками для повышения их уровня мотивации ● Технологии формирования мотивационного механизма в организации (Модель Шапиро). ● Пути решения проблем демотиваторов и метод работы с эмоциональным выгоранием. 	ОПК - 4

	<ul style="list-style-type: none"> ● Теорию поколений ● Алгоритм создание мотивационного механизма <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Решать кейс-задачи на составление системного плана по повышению мотивации сотрудников 	
--	---	--

1.3. Категория обучающихся: уровень образования – ВО, область профессиональной деятельности – административно-управленческий персонал, общее образование, СПО, ДО, ДПО.

1.4. Форма обучения: очная с использованием дистанционных образовательных технологий.

1.5. Трудоемкость: 16 часов.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час	Виды аудит.учебных занятий, учебных работ		Форма контроля	Трудоемкость
			Интерактивные лекции	Практические занятия		
1	Мотивация достижений: самомотивация.	4	1	3	-	4
2	Достижение целей как способ повышения мотивации	4	1	3	<i>Практическая работа №1.</i> “Составление плана действий по достижению целей с применением методики GROW”	4

3	Внутренняя мотивация сотрудников	4	1	3	-	4
4	Модель управления мотивацией персонала: системный подход	4	1	3	<i>Практическая работа №2. “Решение кейс-задач на составление системного плана по повышению мотивации сотрудников.”</i>	4
5	Итоговая аттестация	-	-	-	Зачет на основании совокупности успешно выполненных практических работ.	
	Итого	16	4	12		16

2.2. Учебная программа

Наименование темы	Виды учебных занятий, учебных работ	Основное содержание
Тема №1 Мотивация достижений: самомотивация.	Интерактивные лекции (1 час)	Понятия: мотивация, мотив, потребности, стимулирование, вознаграждение. Теории мотивации. Виды мотивации. Определение мотивов. Формула расчета мотивации (Индексы: самомотивация внешнее стимулирование, активация). Состояние потока. Способы самомотивации. Техника “Шкала”. Метод “Уолта Диснея”. Техника “Колесо баланса”. Эффект домино. Инструмент “История достижений”.
	Практические занятия (3 часа)	Создание карты индивидуальных мотиваторов. Индивидуальная работа. 1. Определение уровня собственной мотивации. 2. Разработка действий, направленных на повышения уровня мотивации (применение техники “Шкала”). Работа в малых группах. Упражнение на отработку навыка работы с поставленными задачами, рефлексивный анализ проведенного упражнения. (применение метода “Уолта Диснея”)
Тема №2 Достижение целей как способ повышения	Интерактивные лекции (1 час)	Понятия: цель. Влияние достижения целей на мотивацию. Метод достижения целей “Модель GROW” (Цель, реальность, возможность, действия). Техника SMART. Формула перемен

мотивации.		Ричарда Бекхарда. Техника “Декартовы координаты” Метод задавания эффективных вопросов “Модель Т”. Планирование, техника “Линия времени”.
	Практические занятия (3 часа)	<p>Мастер - класс по вопросам.</p> <p>Упражнения в малых группах.</p> <p>Отработка этапов методики достижения целей.</p> <p>Индивидуальная работа.</p> <p>Определение готовности к переменам (применение формулы перемен Р. Бекхарда).</p> <p>Практическая работа №1.</p> <p>Составление плана действий по достижению целей с применением методики GROW</p>
Тема №3 Внутренняя мотивация сотрудников	Интерактивные лекции (1 час)	<p>Методы воздействия на сотрудников для мотивации достижений. Эволюция мотивации. Модель SCARF. Способы определения ценностей и потребностей у сотрудников. Оценка внутренней мотивации персонала. Модель Дэниела Гоулмана, формирование благоприятной эмоциональной среды. Алгоритм мотивационной беседы. Эффективная обратная связь. Алгоритм предоставления конструктивной обратной связи.</p>
	Практические занятия (3 часа)	<p>Упражнение в малых группах.</p> <p>Решение кейс-задач на составление плана по повышению мотивации сотрудников</p> <p>Упражнения в “тройках”.</p> <p>Отработка навыка предоставления конструктивной обратной связи.</p>
Тема №5 Модель управления мотивацией персонала: системный подход	Интерактивные лекции (1 час)	<p>Понятия: система мотивации, система, системный подход, мотивационный механизм. Теории систем, основные законы теории систем. Модель управления мотивацией персонала на основе теории поколений. Условия, влияющие на мотивацию. Схема взаимодействия элементов в мотивационной среде. Модель С. Шапиро, создание мотивационного механизма. Пути решения проблем демотиваторов. Работа с эмоциональным выгоранием. Концентрация на фундаментальных процессах с помощью системного взгляда. Позиция: взрослый - взрослый, формирование партнерских отношений. Стили лидерства.</p>
	Практические занятия (3 часа)	<p>Упражнения в малых группах.</p> <p>1. Решение кейс - задач по эффективному взаимодействию с сотрудниками разных поколений.</p> <p>2. Отработка навыка работы с демотиваторами и эмоциональным выгоранием.</p> <p>3. Отработка навыка построения партнёрских отношений с сотрудниками.</p> <p>Практическая работа №2. Решение кейс-задач на составление системного плана по</p>

		повышению мотивации сотрудников
Итоговая аттестация		Зачет на основании совокупности успешно выполненных практических работ.

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

Оценка качества освоения программы осуществляется в форме текущего контроля и итоговой аттестации.

Текущий контроль:

- Выполнение Практических работ №1 и №2.

Практическая работа №1.

Составление плана действий по достижению целей с применением методики GROW

Участники формируют список целей, которые необходимо достигнуть в процессе трудовой деятельности, далее выбирают актуальную цель и составляют план действий в парах.

Требования к решению:

1. Определить связующую (долгосрочную) цель, ради которой необходимо достигнуть цель текущую. Обосновать связь целей.
2. Для отработки этапов методики GROW, использовать вопросы из списка или задавать собственные.
3. На этапе составления плана действия подготовить минимум 2 варианта плана достижения цели и определить наиболее эффективный план и зафиксировать его. Обосновать эффективность выбранного плана.

Критерии оценивания: Слушатель получает “зачет” при выполнении работы в соответствии с требованиями.

Оценивание:

зачет/незачет.

Практическая работа №2.

Решение кейс-задач на составление системного плана по повышению мотивации сотрудников.

Участники получают кейс-задачи и детально прописывают действия руководителя, направленные на повышение мотивации сотрудника или коллектива.

Примеры кейс - задач:

1. Вы директор школы, в вашей команде 60% сотрудников имеют большой педагогический опыт (более 20 лет). Сотрудники хорошо справляются с работой, но с негативом воспринимают любые изменения.

Какие действия вы предпримите для мотивации сотрудников участвовать в изменениях организации?

2. Вы назначены директором в новый коллектив. Знакомясь с людьми, вы обращаете внимание на низкий уровень инициативности и вовлеченности сотрудников. Позже вы узнаете, что ваш предшественник в достаточно резкой манере мотивировал коллектив. При этом результаты качества образования в школе продолжают падать. Как вы построите взаимодействие с коллективом, чтобы повысить его мотивацию к работе?

Требования к решению:

1. Рассмотреть не менее 2 вариантов влияния ситуаций на систему мотивации представленной в кейсах.

2. Подробно описать и обосновать действия, направленные на повышение внутренней мотивации сотрудников, опираясь на теорию поколений и алгоритм формирования мотивационного механизма.

Критерии оценивания:

Слушатель получает “зачет” при выполнении работы в соответствии с требованиями.

Оценивание: зачет/незачет.

Итоговая аттестация – осуществляется на основании совокупности успешно выполненных практических работ.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Основная литература:

1. Рок. Д. Мозг. Инструкция по применению: Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. М.: Альпина Паблишер, 2021. С. 374.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 560.
3. Шапиро С.А., Кувакова И.М. Краткий курс мотивации труда. Учебное пособие. М.: Директ - Медиа, 2018. С.96.
4. Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. Том 37 (Библиотека Сбера). М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 424.
5. Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 272.
6. Бенгей С.М. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. М.: Бомбора, 2018. С. 110.
7. Уитмор Д. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 316.
8. Берн Э. Игры, в которые играют люди (нов. оф.). М.: Бомбора, 2017. С. 256.

Электронные ресурсы:

1. Криворотов В.В., Калина А.В., Пахтусов А.В. Построение мотивационного механизма приращения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа. – URL:http://vestnik.osu.ru/2011_13/43.pdf Дата обращения - 29.07.2021
2. О'Нил М. Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. Концентрация на фундаментальных процессах с помощью системного взгляда. [Электронный ресурс]. Режим доступа. – <https://infopedia.su/17xc54f.html> Дата обращения - 29.07.2021
4. Как рассчитать уровень мотивации персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://uprav.ru/blog/kak-rasschitat-uroven-motivatsii-personala/> Дата обращения - 29.07.2021
5. Мотивация персонала: основные виды и методы. Система мотивации персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistema-motivatsii-personala/> Дата обращения - 29.07.2021

4.2. Материально-технические условия реализации программы

1. Компьютер у каждого обучающегося.
2. Доступ в Интернет.

«Ценности московского образования»

Инвариантный модуль в программах повышения квалификации центральных городских учреждений

Раздел 1. «Характеристика программы»

1.1. Цель реализации модуля 1: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области ценностей московского образования.

Совершенствуемые/новые компетенции

№	Компетенции	Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование (бакалавриат)
		Код компетенции
1.	Способен осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики	ОПК-1

1.2. Планируемые результаты обучения

№	Знать - уметь	Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование
		Код компетенции
1.	<p>Знать:</p> <p>1. Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования</p> <p>2. Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования</p> <p>3. Стратегию ориентации в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования</p> <p>Уметь:</p> <p>Ориентироваться в основных документах, задачах,</p>	ОПК-1

	механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования	
--	--	--

1.3. Категория обучающихся:

уровень образования – высшее образование,

область профессиональной деятельности – основное общее, среднее общее образование.

1.4. Модуль реализуется с применением дистанционных образовательных технологий.

1.5. Трудоемкость обучения: 2 часа.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Внеаудиторные учебные занятия		Форма контроля	Трудоемкость
		Видео лекции/лекции презентации	Практические занятия		
1.1	Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования	0,5	0,5	Тест №1.1	1
1.2	Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования	0,5	0,5	Тест №1.2	1

2.2. Учебная программа

Темы	Виды учебных занятий/работ	Содержание
------	----------------------------	------------

<p>Тема 1.1</p> <p>Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования</p>	<p>Видео лекции/лекции презентации, 0,5 часа</p>	<p>Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)).</p> <p>Приоритетные задачи московской системы образования.</p> <p>Основные механизмы повышения эффективности системы образования Москвы (Рейтинг вклада школ в качественное образование, «Надежная школа», аттестационная справка директора и др.). Городские проекты. Результаты системы образования города Москвы.</p> <p>Стратегия ориентации в основных документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования</p>
	<p>Практическая работа, 0,5 часа</p>	<p>Систематизация содержания лекции на основании стратегии ориентации в основных документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования</p> <p>Тест №1.1</p>
<p>Тема 1.2.</p> <p>Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования</p>	<p>Видео лекции/лекции презентации, 0,5 часа</p>	<p>Содержание управленческой компетентности сотрудников образовательных организаций города Москвы (управленческие функции и инструменты для их реализации; управленческое решение; техники и приемы командной работы; способы предвидения и предотвращения конфликтных ситуаций).</p> <p>Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений (принципы, способы передачи информации в ОО; построение грамотного взаимодействия участников образовательных отношений)</p> <p>Стратегия ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования</p>
	<p>Практическая работа, 0,5 часа</p>	<p>Систематизация содержания лекции на основании стратегии ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования</p> <p>Тест №1.2</p>

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

В качестве контроля выступает промежуточная аттестация в форме тестирования.

«Зачет» выставляется при условии выполнения не менее 60% верных ответов.

Тест №1.1

Пример вопросов тестирования:

1. Цель реализации Государственной программы города Москвы «Столичное образование»:

А. Создание средствами образования условий для формирования личной успешности жителей города Москвы

Б. Максимальное удовлетворение запросов жителей города Москвы на образовательные услуги

В. Развитие государственно-общественного управления в системе образования

Г. Обеспечение соответствия качества общего образования изменяющимся запросам общества и высоким мировым стандартам

2. Основной целью существования рейтинга школ является:

А. Поиск школ-лидеров для предоставления им повышенного финансирования, с помощью которого они смогут создать и развить свою уникальную атмосферу для предоставления качественного образования и массового развития таланта

Б. Мотивация каждой школы на работу в интересах каждого ребенка, семьи, города

В. Осуществление статистического мониторинга состояния образования

Тест №1.2

Пример вопросов тестирования:

1. Выберите ключевые составляющие личной эффективности?

А. результативное достижение личных целей

Б. способность человека с меньшими затратами ресурсов (труда, времени) достигать большего результата

В. физическое здоровье

Г. знания и опыт

2. Что является оценкой эффективности исполнения управленческого решения?

А. Степень достижения цели

Б. Состав источников финансовых ресурсов

В. Количество исполнителей решения

Г. Количество альтернатив

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Интернет-ресурсы:

Школа Большого города [Электронный ресурс] (URL: <https://school.moscow/>. Дата обращения 27.05.2021)

Основная литература:

Электронное учебное пособие «Новые инструменты управления школой», разработанное на основе материалов селекторных совещаний Департамента образования и науки города Москвы по актуальным направлениям развития системы образования. [Электронный ресурс] URL: https://www.dpomos.ru/selector/?_ga=2.161027130.643081009.15167092342119693994.1506337590 Дата обращения 27.05.2021)

4.2. Материально-технические условия реализации модуля.

Для реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- мультимедийное оборудование (компьютер с выходом в интернет)

Ссылка для доступа к модулю:

<https://sdo.corp-univer.ru/login/index.php>