

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ГОРОДА МОСКВЫ  
Государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования города Москвы  
«МОСКОВСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАНИЯ»

УПРАВЛЕНИЕ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



«21» января 2021 г.

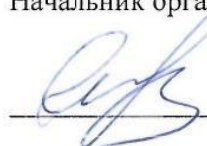
**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**Эмоциональная компетентность современного руководителя  
в управлении коллективом**

Разработчики курса:  
Новиков А.Е.  
Поберий А.С.  
Артамонова Е.И.

Рег. номер **809**

Начальник организационного отдела

  
С.Г. Садчикова

Одобрено на заседании  
Управления по подготовке и  
профессиональному росту управленческих кадров

Протокол № 91 от 14.09.2020 года

Начальник Управления  Новиков А.Е.

Москва - 2021

## Раздел 1. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы:** совершенствование профессиональных компетенций обучающихся в области эмоциональной компетентности в управлении коллективом.

### Совершенствуемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
		Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен руководить проектной деятельностью 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

№ п/п	Знать–уметь	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
		Магистратура
		Код компетенции
	<p><b>Знать:</b> понятия и структуру эмоциональной компетентности.  <b>Уметь:</b> диагностировать (идентифицировать и называть) свои эмоции и эмоции других людей через физические состояния, ощущения, мысли, речь и поведение.</p> <p><b>Знать:</b> теории мотивации сотрудников и способы самомотивации.  <b>Уметь:</b> решать кейс-задачи на составление детального плана повышения мотивации сотрудников.</p> <p><b>Знать:</b> алгоритм предоставления конструктивной обратной связи.  <b>Уметь:</b> конструировать речевую ситуацию с целью конструктивной обратной связи.</p> <p><b>Знать:</b> эмоциональные аспекты процесса принятия решений.  <b>Уметь:</b> в кейсовых ситуациях выделять и анализировать</p>	ОПК-4

<p>рациональные и эмоциональные аспекты при принятии решений</p> <p><b>Знать:</b> принципы и приемы саморегуляции и регуляции эмоционального состояния собеседника или группы людей.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать применение приемов мышечной, дыхательной, ментальной регуляции эмоционального состояния;</li> <li>- планировать применение вербальных и невербальных приемов регуляции эмоционального состояния другого человека или группы людей.</li> </ul>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

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

**1.4. Форма обучения:** дистанционная; очная

**1.5. Режим занятий, срок освоения программы:** 4 дня по 4,5 часа учебного времени в день.

**1.6. Срок освоения программы:** 16 час.

## Раздел 2. «Содержание программы»

### 2.1. Учебный (тематический) план для очной формы обучения

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Виды учебных занятий, учебных работ		Форма контроля	Трудоемкость
			Интерактивные лекции	Практические занятия		
1.	Ценности московского образования	2	2	-	Тестирование	2
2.	Эмоциональная компетентность руководителя: понятие, структура, принципы	3	1	2	-	3
3.	Эмоциональная компетентность как основа мотивации и самомотивации	3	1	2	Практическая работа № 1 «Решение кейс-задач на составление плана по повышению мотивации»	3

					сотрудников»	
4.	Эмоциональная компетентность при принятии решений	2	1	1	-	2
5.	Управление эмоциями в стрессовых ситуациях	3	1	2	-	3
6.	Эмоциональная компетентность при разрешении конфликтных ситуаций	3	1	2	<i>Практическая работа № 2 «Решение кейс-задач по управлению конфликтами в различных рабочих ситуациях»</i>	3
7.	Итоговая аттестация	-	-	-	Зачет по совокупности выполненных работ	-
	<b>ИТОГО:</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>9</b>		<b>16</b>

## 2.2. Учебная программа для очной формы обучения

Темы	Виды учебных занятий/работ	Содержание
<b>Тема 1.</b> Ценности московского образования.	<i>Интерактивная лекция (2 час)</i>	Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)). Приоритетные задачи московской системы образования. Ценностные основания системных изменений в столичном образовании. 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.
<b>Тема 2.</b> Эмоциональная компетентность руководителя: понятие, структура, принципы.	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Понятие и структура эмоциональной компетентности. Модель базовых эмоций. Нейрофизиология эмоций. Схема эмоций Р. Плутчика. Концепция П. Сэловея и Дж. Майера, Д. Гоулмана, П. Карузо. Роль эмоциональной компетентности руководителя в управлении коллективом и создании психологически-комфортной среды в организации.

	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Оценка собственного уровня эмоциональной компетентности. Работа в малых группах. Упражнение «Эмоциональный портрет» Упражнение «Эмоции: вербальное и невербальное проявление»
<b>Тема 3.</b> Эмоциональная компетентность как основа мотивации и самомотивации	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Мотивы и мотивация. Виды мотивации. Теории мотивации сотрудников. Определение ведущего мотива сотрудника. Конструктивное мышление. Способы самомотивации. Ситуативное лидерство. Принципы вдохновляющего поведения. Эффект Пигмалиона. Виды обратной связи. Критерии грамотной обратной связи. Алгоритм предоставления конструктивной обратной связи. Способы повышения уровня энергии для эффективной работы.
	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Создание карты индивидуальных мотиваторов. Работа в малых группах. Упражнения на отработку навыка предоставления конструктивной обратной связи, рефлексивный анализ проведенного упражнения. <b>Практическая работа № 1. Решение кейс-задач на составление плана по повышению мотивации сотрудников.</b>
<b>Тема 4.</b> Эмоциональная компетентность при принятии решений	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Влияние эмоций на процесс принятия решений. Эмоциональные и рациональные аспекты принятия решений. Эксперименты Д. Канемана. Психологические смещения при принятии решений.
	<i>Практическое занятие (1 час)</i>	Определение локуса контроля (Дж. Роттер) Работа в малых группах. Разбор и анализ тематических примеров. Решение кейс-задач по принятию решений в сложных ситуациях.
<b>Тема 5.</b> Управление эмоциями в стрессовых ситуациях	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Понятие «стрессоустойчивость». Виды стресса, проявления. Общие принципы управления стрессовыми состояниями. Триада Селье. Принципы и приемы саморегуляции и регуляции эмоционального состояния собеседника или группы людей. Управление ситуативными эмоциями и долгосрочным фоном настроения. Технологии эмоциональной устойчивости. Алгоритм работы со стрессом. Инструменты управления стрессом.

	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Отработка инструментов управления стрессом и технологий эмоциональной устойчивости. Мышечная и дыхательная релаксация. Техники управления вниманием, вербальные и невербальные приемы регуляции эмоционального состояния другого человека. Идеомоторные тренировки. Работа с ресурсными состояниями. Упражнения по набору энергии.
<b>Тема 6.</b> Эмоциональная компетентность при разрешении конфликтных ситуаций	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Конфликты – основания, классификация. Алгоритм осознания эмоций в конфликте. Феномен «заражение эмоциями». Принцип НОРД (Наблюдение, оценка, решение, действие). Алгоритм работы с гневом. Техника урегулирования эмоциональной напряженности в коллективе. Формирование положительного эмоционального фона взаимодействия.
	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Упражнение «Эмоциональный термометр». Техники управления эмоциями через тело и дыхание. Ментальные техники управления эмоциями. <b>Практическая работа № 2. Решение кейс-задач по управлению конфликтами в различных рабочих ситуациях.</b>
<b>Итоговая аттестация</b>	Зачет	<i>Зачет по совокупности выполненных работ</i>

### 2.1. Учебный (тематический) план для реализации с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды внеаудиторных учебных занятий		Форма контроля	Трудоемкость
			Интерактивные лекции	Практические занятия		
1.	Ценности московского образования	2	2		<i>Тестирование</i>	2
2.	Эмоциональная компетентность руководителя: понятие, структура, принципы	3	1	2	-	3
3.	Эмоциональная компетентность как основа мотивации и самомотивации	3	1	2	<i>Практическая работа № 1</i>	3

4.	Эмоциональная компетентность при принятии решений	2	1	1	-	2
5.	Управление эмоциями в стрессовых ситуациях	3	1	2	-	3
6.	Эмоциональная компетентность при разрешении конфликтных ситуаций	3	1	2	<i>Практическая работа № 2</i>	3
7.	<b>Итоговая аттестация</b>	-	-	-	Зачет по совокупности выполненных работ	-
	<b>ИТОГО:</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>9</b>		<b>16</b>

## 2.2. Учебная программа для реализации с применением дистанционных образовательных технологий

Темы	Виды внеаудиторных учебных занятий	Содержание
<b>Тема 1.</b> Ценности московского образования	<i>Интерактивная лекция (2 час)</i>	Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)). Приоритетные задачи московской системы образования. Ценностные основания системных изменений в столичном образовании. 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.
<b>Тема 2.</b> Эмоциональная компетентность руководителя: понятие, структура, принципы	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Понятие и структура эмоциональной компетентности. Модель базовых эмоций. Нейрофизиология эмоций. Схема эмоций Р. Плутчика. Концепция П. Сэловея и Дж. Майера, Д. Гоулмана, П. Карузо. Роль эмоциональной компетентности руководителя в управлении коллективом и создании психологически-комфортной среды в организации.
	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Оценка собственного уровня эмоциональной компетентности. Работа в малых группах Упражнение «Эмоциональный портрет» Упражнение «Эмоции: вербальное и невербальное»

		проявление»
<b>Тема 3.</b> Эмоциональная компетентность как основа мотивации и самомотивации	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Мотивы и мотивация. Виды мотивации. Теории мотивации сотрудников. Определение ведущего мотива сотрудника. Конструктивное мышление. Способы самомотивации. Ситуативное лидерство. Принципы вдохновляющего поведения. Эффект Пигмалиона. Виды обратной связи. Критерии грамотной обратной связи. Алгоритм предоставления конструктивной обратной связи. Способы повышения уровня энергии для эффективной работы.
	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Создание карты индивидуальных мотиваторов. Работа в малых группах Упражнения на отработку навыка предоставления конструктивной обратной связи, рефлексивный анализ проведенного упражнения. <b>Практическая работа № 1. Решение кейс-задач на составление плана по повышению мотивации сотрудников.</b>
<b>Тема 4.</b> Эмоциональная компетентность при принятии решений	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Влияние эмоций на процесс принятия решений. Эмоциональные и рациональные аспекты принятия решений. Эксперименты Д. Каннемана. Психологические смещения при принятии решений.
	<i>Практическое занятие (1 час)</i>	Определение локуса контроля (Дж. Роттер) Работа в малых группах. Разбор и анализ тематических примеров. Решение кейс-задач по принятию решений в сложных ситуациях.
<b>Тема 5.</b> Управление эмоциями в стрессовых ситуациях	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Понятие «стрессоустойчивость». Виды стресса, проявления. Общие принципы управления стрессовыми состояниями. Триада Селье. Принципы и приемы саморегуляции и регуляции эмоционального состояния собеседника или группы людей. Управление ситуативными эмоциями и долгосрочным фоном настроения. Технологии эмоциональной устойчивости. Алгоритм работы со стрессом. Инструменты управления стрессом.
	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Отработка инструментов управления стрессом и технологий эмоциональной устойчивости. Мышечная и дыхательная релаксация. Техники управления вниманием. вербальные и невербальные приемы регуляции эмоционального состояния



		другого человека. Идеомоторные тренировки. Работа с ресурсными состояниями. Упражнения по набору энергии.
<b>Тема 6.</b> Эмоциональная компетентность при разрешении конфликтных ситуаций	<i>Интерактивная лекция (1 час)</i>	Конфликты – основания, классификация. Алгоритм осознания эмоций в конфликте. Феномен «заражение эмоциями». Принцип НОРД (Наблюдение, оценка, решение, действие). Алгоритм работы с гневом. Техника урегулирования эмоциональной напряженности в коллективе. Формирование положительного эмоционального фона взаимодействия.
	<i>Практическое занятие (2 часа)</i>	Упражнение «Эмоциональный термометр». Техники управления эмоциями через тело и дыхание. Ментальные техники управления эмоциями. <b>Практическая работа № 2. Решение кейс-задач по управлению конфликтами в различных рабочих ситуациях.</b>
<b>Итоговая аттестация</b>	Зачет	<i>Зачет по совокупности выполненных работ</i>

### Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

**3.1. Промежуточный контроль** осуществляется в форме тестирования по теме № 1 и на основании выполненных практических работ № 1 и № 2.

Пример тестирования:

Исключите лишнее из списка подпрограмм государственной программы «Столичное образование»:

- а) «Общее образование»;
- б) «Профессиональное образование»;
- в) «Дополнительное образование и профессиональное обучение»;
- г) «Управление качеством»;
- д) «Развитие системы образования».

*Правильный ответ: г*

## **Практическая работа 1. Решение кейс-задач на составление 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 видите, что один сотрудник в последнее время стал менее инициативным, с преобладающим пониженным фоном настроения. Вы считаете этого сотрудника – специалистом высокого класса и видите его в своей команде, хотите его привлечь к новому проекту. Как вы выстроите взаимодействие с ним, чтобы повысить его мотивацию к работе?

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. Детальность планирования.
2. Учет принципов вдохновляющего поведения.
3. Учет и фиксация собственного эмоционального состояния для каждого действия.
4. Включение действий по выявлению ведущих мотивов и ценностей.

**Критерии оценивания:**

1. Умение использовать принципы вдохновляющего поведения.
2. Умение учитывать эмоциональное состояние других людей.
3. Умение определять подходящее эмоциональное состояние под планируемое действие.

**Оценивание:** зачет/незачет.

**Практическая работа 2. Решение кейс-задач по управлению конфликтами в ситуациях профессионального взаимодействия.**

Участники анализируют ситуацию с точки зрения эмоций, которые она может вызвать у главного персонажа и прописывают детальный алгоритм действий в ситуации, предложенной преподавателем. Задание выполняется и презентуется в мини-группах.

Примеры кейс-задач:

1. Директор выступает перед аудиторией, внезапно его перебивает слушатель и публично неодобрительно высказывается относительно сказанного им.

2. В кабинет к директору без стука вбегают педагог, он сильно расстроен только что произошедшим конфликтом с учеником. Ученик грубо отозвался в адрес педагога.

3. На встрече с родителями к заместителю директора подходит мама первоклассника и начинает жаловаться на педагога.

**Требования к решению:**

1. Идентификация эмоции обеих сторон конфликта и подбор вербального описания.

2. Использование алгоритма работы со стрессом.

3. Использование дыхательных, мышечных или ментальных техник саморегуляции.

4. Использование вербальных и/или невербальных техник регулирования эмоционального состояния.

5. Доведение ситуации до конструктивного разрешения.

**Критерии оценивания:**

1. Умение идентифицировать свои эмоции и эмоции другого человека и подбирать им вербальное описание.
2. Умение использовать практические техники саморегуляции.
3. Умение применять приемы регуляции эмоционального состояния других людей.
4. Умение найти решение конфликтной ситуации.

**Оценивание:** зачет/незачет.

### **3.2.Итоговая аттестация.**

**3.2.1. Итоговая аттестация** (очная форма обучения) пройдена, если:

1. Результат тестирования по теме № 1 – не менее 60 %.
2. Получены зачеты по всем практическим работам.

**3.2.2. Итоговая аттестация** пройдена (дистанционная форма обучения), если:

1. Результат тестирования по теме № 1 – не менее 60 %.
2. Получены зачеты по всем практическим работам.

## **Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»**

### **4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы**

#### **Перечень нормативных документов**

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ.
2. Образование: Национальный проект. Утверждён Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 3 сентября 2018 года № 10.

3. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.

## **Литература**

### **Основная литература:**

1. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
3. Меррилл Ребекка Р., Кови младший Стивен. Скорость доверия. То, что меняет все. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
4. Адель Линн. Сила эмоционального интеллекта. Как его развить для работы и жизни. – М.: МИФ, 2016.

### **Интернет – ресурсы:**

1. Онлайн тренажер <https://profilonline.ru/online-test/test-1/>.

### **4.2. Материально-технические условия реализации программы.**

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий;
- мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска, мультимедиапроектор и пр.);
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы;
- свободный доступ к сети Интернет.