

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ГОРОДА МОСКВЫ
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования города Москвы
«Корпоративный университет московского образования»



УТВЕРЖДАЮ

Директор ГАОУ ДПО
«Корпоративный университет»

О.А. Айгунова


2024 г.

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

**«Эмоциональная компетентность современного руководителя в
управлении коллективом»**

с инвариантным модулем «Ценности московского образования»

Разработчики программы:
Артамонова Е.И.
Булаев Д.Ю.

Допущено Комиссией учебного центра
Протокол № 22 от «28» августа 2024 г.
Рег. номер 01-38-078
И.о. председателя комиссии  А.Е. Тимашова

Москва 2024

Пояснительная записка

В рамках реализации данной программы «Эмоциональная компетентность современного руководителя в управлении коллективом» предполагается обучение руководителей, заместителей руководителей и педагогов, имеющих расширенный административный функционал с управленческими функциями. Участники данной программы могут осуществлять управление и взаимодействие с коллективом в разных аспектах деятельности образовательной организации.

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области эмоциональной компетентности современного руководителя в управлении коллективом.

1.2. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт

Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7

1.3. Планируемые результаты обучения

№ п/ п	Знать-уметь	Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»		
		Трудовое действие	Необходимые умения	Необходимые знания
1	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровни лидерства; - инструменты регулирования социальных отношений в группе; - алгоритм решения кейс-задач по регулированию социальных отношений в группе. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Решать кейс-задачи по регулированию социальных отношений в группе. 	Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации	Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников общеобразовательной организации, включая дополнительное профессиональное образование	Основы управления персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда.
2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды и критерии обратной связи; - алгоритм решения кейс-задач по предоставлению обратной связи по модели «Я-высказывания» <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Решать кейс-задачи по предоставлению обратной связи по модели «Я-высказывания» 	Организация доступной и безопасной среды в общеобразовательной организации для обучающихся, родителей (законных представителей) и работников общеобразовательной организации	Формировать в общеобразовательной организации безопасную и доступную среду, обеспечивать выполнение требований охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации	Нормы профессиональной этики педагогических работников. Основы психологии личности и групп.

1.4. Категория обучающихся: уровень образования – высшее образование, область профессиональной деятельности – общее, среднее профессиональное, дополнительное, дополнительное профессиональное образование.

1.5. Форма обучения: очная

1.6. Режим занятий: не менее 6 ч. в неделю.

1.7. Трудоемкость программы: 24 ч.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный план

№	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего аудиторных часов	Виды аудиторных учебных занятий, учебных работ		Вне-аудиторная работа	Формы контроля	Трудоемкость
			Интерактивная лекция	Тренинг	Самостоятельная работа		
1	Эмоциональная компетентность руководителя: понятие, структура, принципы	5	1	4	1		6
2	Эмоциональная компетентность в управление внутренним состоянием	5	1	4	1		6
3	Эмоциональная компетентность в социальном взаимодействии	5	1	4	1	Практическая работа №1	6

4	Эмоциональное лидерство в команде	5	1	4	1	Практическая работа №2	6
5	Итоговая аттестация					Зачет (по совокупности выполненных практических работ)	
	Итого:	20	4	16	4		24

2.2. Календарный учебный график

Наименование раздела, темы	Объем нагрузки	Учебные недели			
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
1. Эмоциональная компетентность руководителя: понятие, структура, принципы	6	+			
2. Эмоциональная компетентность в управление внутренним состоянием	6		+		
3. Эмоциональная компетентность в социальном взаимодействии	6			+	
4. Эмоциональное лидерство в команде	6				+
5. Итоговая аттестация	0				+

2.3. Рабочая программа

Наименование темы	Виды учебных занятий, учебных работ	Основное содержание
1. Эмоциональная компетентность руководителя: понятие, структура, принципы	Интерактивная лекция, 1 час	Понятие и структура эмоциональной компетентности. Модель базовых эмоций. Концепция П. Сэловея и Дж. Майера, Д. Гоулмана, П. Карузо. Роль эмоциональной компетентности руководителя в управлении коллективом и создании психологически-комфортной среды в организации. Понятие «эмоциональная осознанность».
	Тренинг, 4 часа	Работа в малых группах. Упражнение «Эмоциональный словарь»

		Упражнение «Эмоциональный портрет» Упражнение «Эмоции: вербальное и невербальное проявление»
	Самостоятельная работа, 1 час	Оценка собственного уровня эмоциональной компетентности. Опросник по определению уровня использования эмоционального интеллекта для руководителей.
2. Эмоциональная компетентность в управление внутренним состоянием	Интерактивная лекция, 1 час	Нейрофизиологические основы эмоциональной компетентности. Стратегии управления своими эмоциями. Принципы и приемы саморегуляции и регуляции эмоционального состояния собеседника или группы людей. Управление ситуативными эмоциями и долгосрочным фоном настроения. Феномен «заражение эмоциями». Принцип НОРД (Наблюдение, оценка, решение, действие). Понятие «стрессоустойчивость». Виды стресса, проявления. Общие принципы управления стрессовыми состояниями.
	Тренинг, 4 часа	Работа в малых группах. Отработка приемов саморегуляции и регуляции эмоционального состояния группы. Мышечная и дыхательная релаксация. Техники управления вниманием, вербальные и невербальные приемы регуляции эмоционального состояния другого человека. Упражнения «Ресурсное состояние».
	Самостоятельная работа, 1 час	Создание карты индивидуальных мотиваторов. Упражнение «Энергия. Источники силы»
3. Эмоциональная компетентность в социальном взаимодействии	Интерактивная лекция, 1 час	Схема эмоций Р. Плутчика. Эмоции-мотиваторы. Эмоции-переключатели. Мотивация и мотивы. Виды мотивации. Теории мотивации. Феномен групповой идентичности. Приемы подстройки. Приемы формирования положительного эмоционального фона взаимодействия. Эмпатия, эмпатическое взаимодействие. Конфликты – основания, классификация. Алгоритм осознания эмоций в конфликте. Техника урегулирования эмоциональной напряженности в коллективе. Алгоритм решения кейс-задач по предоставлению обратной связи по модели «Я-высказывания»
	Тренинг, 4 часа	Виды и критерии обратной связи. Критерии

		<p>грамотной обратной связи. Алгоритм предоставления конструктивной обратной связи. Технология выражения эмоций через «Я-сообщения». Алгоритм предоставления обратной связи по модели «Я-высказывания». Работа в малых группах.</p> <p>Упражнение «Эмоциональный термометр».</p> <p>Упражнения на отработку приемов подстройки, техник урегулирования эмоциональной напряженности.</p> <p>Упражнения на отработку навыка предоставления конструктивной обратной связи, «Я-высказывания». Рефлексивный анализ проведенного упражнения.</p> <p>Практическая работа № 1. Решение кейс-задач по предоставлению обратной связи по модели «Я-высказывания»</p>
	Самостоятельная работа, 1 час	Составление перечня наиболее распространенных ошибок, допускаемых при мотивации сотрудников, и рекомендаций вновь назначенному руководителю по работе с мотивацией в управленческой команде и в коллективе.
4. Эмоциональное лидерство в команде	Интерактивная лекция, 1 час	<p>Характеристики эмоционально компетентного поведения руководителя. Пять приемов лидерства. Методы влияния с использованием лидерской позиции. Вербальные и невербальные инструменты лидерства.</p> <p>Уровни лидерства. Принципы вдохновляющего поведения. Эффект Пигмалиона. Инструменты создания и регулирования социальных отношений в группе. Виды социального груминга. Техники управления эмоциями команды.</p> <p>Инструменты регулирования социальных отношений в группе.</p> <p>Алгоритм решения кейс-задач по регулированию социальных отношений в группе.</p>
	Тренинг, 4 часа	<p>Работа в малых группах.</p> <p>Упражнения на отработку использования вербальных и невербальных инструментов лидерства.</p> <p>Практическая работа № 2. Решение кейс-задач по регулированию социальных отношений в группе.</p>

	Самостоятельная работа, 1 час	Составление индивидуального плана по развитию эмоциональной компетентности.
5. Итоговая аттестация	Зачет	Зачет по результатам выполненных практических работ

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

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

3.1. Текущий контроль. Текущий контроль осуществляется на основании выполненных практических работ № 1 и № 2.

Практическая работа №1. Решение кейс-задач по предоставлению обратной связи по модели «Я-высказывания».

Участники анализируют ситуацию с точки зрения эмоций, которая она может вызвать у главного персонажа и прописывают ответ с использованием модели «Я-высказывания»

Примеры кейс-задач:

1. Директор выступает перед аудиторией, внезапно его перебивает слушатель и публично неодобрительно высказывается относительно сказанного им.
2. На встрече с родителями к заместителю директора подходит мама первоклассника и начинает жаловаться на педагога.
3. В кабинет к директору без стука входит педагог, он сильно раздражен и с порога начинает рассказывать о произошедшем только что конфликте с учеником. У директора в этот момент на приеме сидят родители другого ученика.

Требования к практической работе:

1. Идентификация эмоций всех участников описанной ситуации, подбор вербального описания.

2. Использование приемов подстройки
3. Построение ответа, согласно модели «Я-высказывания»
4. Подбор слов, обозначающих эмоции, чувства для вербализации своего состояния.

Критерии оценивания: слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачёт / незачёт.

Практическая работа № 2. Решение кейс-задач по регулированию социальных отношений в группе.

Участники анализируют ситуацию и прописывают стратегию поведения и возможные приемы, которые могут быть использованы руководителем для регулирования социальных отношений в сложившихся условиях.

Примеры кейс-задач:

1. В школе уже много лет учителем истории работает педагог Мария Петровна. Мария Петровна имеет авторитет за счет длительности работы в данной школе, так как относится к «старожилам». Вокруг Марии Петровны сформирован кружок коллег, которые прислушиваются к ее мнению и разделяют ее позицию по многим вопросам. Мария Петровна негативно относится к смене администрации и при назначении новых руководителей сразу занимает позицию сопротивления. В школу приходит новый директор, знакомясь с коллективом, он обращает внимание на Марию Петровну. Каким образом, директору лучше выстроить отношения с Марией Петровной? Какую ему стоит выбрать стратегию, приемы и подходы?
2. В школу приходит работать учителем русского языка молодой человек. Он сразу проявляет себя как амбициозный и инициативный, но при этом занимает позицию противостояния

администрации – часто не соглашается с решением руководителя, на все имеет собственное мнение, которое высказывает в любых обстоятельствах. Как лучше руководителю выстроить взаимоотношения в данном учителем? Какую ему стоит выбрать стратегию, приемы и подходы?

Требования к практической работе:

1. Обозначена общая стратегия поведения.
2. Обозначена цель взаимодействия.
3. Названы приемы социального груминга по всем трем категориям: физический, лингвистический, внешний.

Критерии оценивания: слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачёт / незачёт.

3.2. Итоговая аттестация проводится в форме зачета на основании совокупности выполненных практических работ № 1 и № 2.

3.2.1. Итоговая аттестация пройдена, если:

1. Получен зачет по практической работе №1 и № 2.

Оценивание: зачёт / незачёт.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативное обеспечение программы

1. Федеральный Закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Национальный проект «Образование».

3. Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 n 3273-р (ред. от 20.08.2021) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»

4. Распоряжение Минпросвещения России от 16 декабря 2020 г. № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»

Основная литература

1. Шабанов, С., Алешина, А. Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях / С. Шабанов, А. Алешина – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022 г. – 288 с.

2. Карузо, Д., Сэловей, П. Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять / Д. Карузо, П. Сэловей – Питер, 2020 г. – 320 с.

3. Шабанов, С., Алешина, А. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов, А. Алешина – Манн, Иванов и Фербер, 2022 г. – 426 с.

4. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. / Д. Гоулман – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022 – 580 с.

5. Мерилл, Р.Р., Кови младший, С. Скорость доверия. То, что меняет все. / Р.Р. Мерилл, С. Кови младший – Москва: Альпина Паблишер, 2023–450 с.

6. Линн, А. Сила эмоционального интеллекта. Как его развить для работы и жизни. / А. Линн – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019 г. – 270 с.

Дополнительная литература

1. Рейнольдс М., Коучинг: эмоциональная компетентность. / М. Рейнольдс – Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003 г.

2. Эмоциональный интеллект / Книги про бизнес и менеджмент. – Москва: Альпина Пабlishер, 2020 г. – 188 с.
3. HBR Guide. Эмоциональный интеллект. – Москва: МИФ, 2023 г. – 272 с.
4. Фишер, Р., Шапиро, Д. Эмоциональный интеллект в переговорах. / Р. Фишер, Д. Шапиро – Москва: МИФ, 2019 г. – 320 с.

Интернет-ресурсы

Онлайн тренажер <https://profilonline.ru/online-test/test-1/> [Электронный ресурс] URL: (дата обращения: 22.07.2024)

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.); свободный доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет». Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего психологического образования, опыт работы не менее 3 лет в области ДПО.

«Ценности московского образования»

Инвариантный модуль (2 ч.)

Раздел 1. «Характеристика программы»

- 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> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования 2. Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования 3. Стратегию ориентации в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования <p>Уметь:</p> <p>Ориентироваться в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования</p>	ОПК-1

- 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
Тема 1.1 Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования.	Видео лекции/лекции презентации, 0,5 часа	Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)). Приоритетные задачи московской системы образования. Основные механизмы повышения эффективности системы образования Москвы (Рейтинг вклада школ в качественное образование, аттестационная справка директора и др.). Городские проекты. Результаты системы образования города Москвы. Стратегия ориентации в основных

		документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования
	Практическая работа, 0,5 часа	Систематизация содержания лекции на основании стратегии ориентации в основных документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования Тест №1.1
Тема 1.2. Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования.	Видео лекции/лекции презентации, 0,5 часа	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). Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений (принципы, способы передачи информации в ОО; построение грамотного взаимодействия участников образовательных отношений) Стратегия ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования
	Практическая работа, 0,5 часа	Систематизация содержания лекции на основании стратегии ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования Тест №1.2

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

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-источники:

1. **Школа.Москва** [Электронный ресурс] URL: <https://shkolamoskva.ru/>
(дата обращения 23.01.2024 г.)

2. **Московская электронная школа** [Электронный ресурс] URL: <https://school.mos.ru/> (дата обращения 23.01.2024 г.)

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>