

**Справка**  
**по результатам интегральной диагностики и мониторинга**  
**оценки эффективности реализации проекта «Повышение профессионального благополучия и**  
**эффективности командной работы в образовательной организации средствами коллективной**  
**рефлексии»**  
**(сентябрь 2025)**

Основание для проведения исследования: приказ департамента образования администрации городского округа Тольятти от 12.09.2025г. № 283-пк/3.2 «О реализации городских сетевых проектов в 2025-2026 учебном году».

Исследование проводится в соответствии с планом реализации проекта «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательной организации средствами коллективной рефлексии» (далее Проект).

Сроки проведения исследования: 30.09.2025 – 15.10.2025.

Участники исследования: управленческие команды муниципальных образовательных учреждений городского округа Тольятти (далее – МОУ), участники Проекта. В исследовании приняли участие 43 команды образовательных учреждений: 22 команды общеобразовательных учреждений, 21 команда дошкольных образовательных учреждений. Количественный состав участников Проекта:

1. Количество управленческих кадров в МОУ: 200 чел.

1.1. Количество управленческих кадров, вовлеченных в Проект: 156 чел.

1.2. Доля управленческих кадров, вовлеченных в Проект: 78%

1.3. 2. Количество педагогических кадров в учреждении: 1847 чел.

2.1. Количество педагогических кадров, вовлеченных в Проект: 626 чел.

2.2. Доля педагогических кадров, вовлеченных в Проект: 34%

3. Количество членов управленческих команд МОУ, участвующих в интегральной диагностике: 123 чел.

Показатели мониторинга:

1. Доля управленческих и педагогических кадров, вовлеченных в Проект.

2. Доля членов управленческих команд МОУ, оценивающих свою команду как эффективную.

3. Доля управленческих команд, регулярно применяющие практики коллективной рефлексии для анализа эффективности своей деятельности.

4. Количество управленческих и педагогических кадров, зарегистрированных на ресурсе Программы по развитию личностного потенциала «Школа возможностей» и использующих его материалы.

5. Количество публикаций и/или методических материалов по теме Проекта.

6. Общее количество обращений в Центр рефлексивных практик (число консультаций, рефлексивных сессий и т.п.).

Показатели интегральной диагностики:

1. Доля членов управленческих команд МОУ, оценивающих свою команду как эффективную.

2. Доля членов управленческих команд с высоким уровнем профессионально-личностного благополучия.

3. Доля членов управленческих команд МОУ, с высоким уровнем сформированности групповой рефлексивности.

**Методы интегральной диагностики:**

1. Эмпирические методы. В исследовании использовались следующие методики:

1.1. Анкета «Оценка эффективности команды».

- 1.2. Методика оценки профессионального благополучия (МОПБ) (Августова Л.И., Рут Е.И.; 2016 г.), предназначенная для диагностики психологического благополучия личности в условиях трудовой деятельности. За основу взята модель и опросник психологического благополучия Кэрл Рифф [Рут, Е. И. Профессиональное благополучие сотрудников коммерческих организаций: критерии и методика оценки / Е. И. Рут, Л. И. Августова // Научные исследования выпускников факультета психологии СПбГУ. – 2017. – Т. 5. – С. 72-78.];
- 1.3. Методика «Групповая рефлексивность» и шкала «Ориентация на обмен знаниями», предназначены для диагностики склонности к открытому обсуждению своих целей в рамках совместной деятельности, используемых способов решения задач и групповых процессов и методика «Ориентация на обмен знаниями», направленная на выявление способности быть ориентированным на отдачу и получения знания и опыта [Нестик, Т. А. Социально-психологическая детерминация группового отношения к времени : специальность 19.00.05 "Социальная психология" : диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук / Нестик Тимофей Александрович, 2015. – 479 с.];
2. Методы сбора, обработки и интерпретации результатов: методы математической статистики.

### Результаты интегральной диагностики членов управленческих команд МОУ – участников Проекта

**Цель исследования:** изучение влияния сформированности навыка групповой рефлексивности членов команды на ее эффективность и профессионально-личностное благополучие.

Количество участников: 123 человека - члены управленческих команд МОУ, участников Проекта.

Характеристика участников исследования:

Возрастной состав респондентов распределился следующим образом:

- от 31 до 40 лет – 19 человек (15,4%)

- от 40 до 50 лет – 59 человек (48%)

- старше 50 лет – 45 человек (36,6%)

Педагогический стаж участников характеризуется следующим образом:

- до 5 лет – 3 человека (2,47%)

- от 10 до 15 лет – 10 человек (8,1%)

- от 15 до 20 лет – 24 человека (19,5%)

- больше 20 лет – 86 человек (70%)

Таким образом, участниками исследования стали представители управленческих команд МОУ разных возрастных категорий и педагогического стажа, что обеспечивает репрезентативность выборки. Основной состав участников относится к возрастной группе старше 40 лет и имеет значительный педагогический опыт более 20 лет, что придает дополнительную значимость итогам проведенного исследования.

#### 1. Оценка эффективности командной работы.

Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Результаты оценки эффективности команды МОУ (сентябрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025		
		Высокий уровень (% / чел.)	Средний уровень (% / чел.)	Низкий уровень (% / чел.)
1	Ясность целей	75% / 92	25% / 31	0% / 0
2	Открытость и доверие	79% / 97	21% / 26	0% / 0
3	Эффективность командных процессов	72% / 89	28% / 34	0% / 0

4	Уникальность и профессионализм	76% / 94	24% / 29	0% / 0
5	Гибкость и адаптивность	78% / 96	22% / 27	0% / 0
6	Рефлексивность и ориентация на будущее	80% / 98	20% / 25	0% / 0
	<b>Итого</b>	<b>76,7%</b>	<b>23,3%</b>	<b>0</b>

#### Качественный анализ данных

1. Ясность целей. Большинство управленцев (75%) заявили, что четко видят цели своей команды, что характеризует хорошую согласованность и управляемость деятельностью команды.

2. Открытость и доверие. Значительная часть участников (79%) отметила высокий уровень открытости и доверия в команде, что создает благоприятную среду для конструктивного взаимодействия и эффективного решения задач.

3. Эффективность командных процессов. Хотя подавляющее большинство (72%) признаёт, что процессы принятия решений и взаимодействия в команде эффективны, некоторая часть участников (28%) выразила неудовлетворенность уровнем этих процессов, что указывает на необходимость их усовершенствования.

4. Уникальность и профессионализм. Большинство участников (76%) утверждают, что команда обладает достаточной квалификацией и уникальностью, позволяющими эффективно решать стоящие перед ними задачи.

5. Гибкость и адаптивность. 78% респондентов считают, что команда демонстрирует высокую степень гибкости и адаптивности, что способствует быстрому реагированию на возникающие изменения и новые вызовы.

6. Рефлексивность и ориентация на будущее. Больше число участников (80%) подчеркнули наличие навыков рефлексии и ориентации на будущее, что свидетельствует о способности команды анализировать собственный опыт и предпринимать шаги для предотвращения потенциальных трудностей.

Большая часть показателей (76,7%) относится к высокому уровню эффективности командной работы, что демонстрирует готовность и способность команды стабильно функционировать и развиваться. Однако треть участников обнаружила определенные недостатки в процессах взаимодействия и принятия решений, что требует дополнительного внимания и мероприятий по улучшению внутрикомандных процессов.

## 2. Оценка уровня профессионально-личностного благополучия в командной работе.

Для получения результатов была использована методика оценки профессионального благополучия (МОПБ) (Августова Л.И., Рут Е.И.). Методика содержит 36 вопросов. Респондентам предлагалось выразить свое мнение, используя шкалу для выражения степени своего согласия / несогласия: 5 – совершенно согласен, 4 – согласен, 3 – сложно сказать, и согласен, и не согласен, 2 – не согласен, 1 – категорически не согласен.

Результаты (таблица 2), позволяют констатировать, что большая часть управленцев демонстрирует высокий уровень профессионально-личностного благополучия. Среди ключевых моментов выделяются:

Автономность в профессиональной деятельности (66%). Большинство управленцев чувствуют себя свободными в принятии решений и выполнении обязанностей, что положительно сказывается на их ответственности и инициативе.

Самопринятие (63%). Более половины управленцев довольны собственными профессиональными навыками и уверенностью в своих силах, что поддерживает их стабильность и продуктивность в профессии.

Профессиональное развитие (70%). Многие респонденты стремятся к профессиональному росту и готовы преодолевать трудности ради самосовершенствования, что укрепляет их мотивацию и развивает стремление к новизне.

Отношения в коллективе (75%). Практически все участники удовлетворены качеством отношений с коллегами, что формирует здоровую рабочую атмосферу и способствует эффективной командной работе.

Вместе с тем итоговый показатель профессионально-личностного благополучия составил 68,3%, что означает необходимость дальнейших мер по поддержке и развитию этих характеристик, особенно среди тех, кто указал средний уровень удовлетворенности.

Таблица 2. Результаты оценки профессионально-личностного благополучия членов команды (сентябрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во % / чел.)	Средний уровень (кол-во % / чел.)	Низкий уровень (кол-во % / чел.)
1	автономность в профессиональной деятельности	66% / 81	34% / 42	0% / 0
2	профессиональное самопринятие	63% / 78	37% / 45	0% / 0
3	профессиональное развитие	70% / 86	30% / 37	0% / 0
4	отношения в коллективе	75% / 92	25% / 31	0% / 0
	<b>Итог</b>	<b>68,3</b>	<b>31,7</b>	<b>0</b>

### 3. Оценка сформированности коллективной рефлексивности у членов управленческих команд

МОУ (таблица 3).

Групповая рефлексивность рассматривается как социально-психологический феномен, т.е. способность группы анализировать эффективность своей деятельности, извлекая уроки из своего и чужого опыта. Для оценки сформированности групповой рефлексивности использовалась методика «Групповая рефлексивность» (автор: Т.А. Нестик).

Методика состоит из 20 вопросов и дополнена шкалой «Ориентация на обмен знаниями» (6 вопросов). Инструмент позволяет подучить следующие результаты сформированности групповой (коллективной) рефлексивности у членов управленческих команд:

- 1) Совместное обсуждение проблем.
- 2) Ориентация на анализ.
- 3) Оценка соответствия действий долгосрочным целям.
- 4) Метакогнитивная осведомленность.
- 5) Инновационность.
- 6) Рефлексия внутригрупповых отношений.
- 7) Совместный анализ будущих рисков и возможностей.
- 8) Ориентация на обмен знаниями.

Таблица 3. Результаты оценки сформированности коллективной рефлексивности членов команды (сентябрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025
---	----------------------	---------------

		Высокий уровень (кол-во %/ чел.)	Средний уровень (кол-во %/ чел.)	Низкий уровень (кол-во %/ чел.)
1	Совместное обсуждение проблем	51% / 63	49% / 60	0% / 0
2	Ориентация на анализ	58% / 71	42% / 52	0% / 0
3	Оценка соответствия действий долгосрочным целям	64% / 79	36% / 44	0% / 0
4	Метакогнитивная осведомленность	53% / 65	47% / 58	0% / 0
5	Инновационность	52% / 64	48% / 59	0% / 0
6	Рефлексия внутригрупповых отношений	59% / 73	41% / 50	0% / 0
7	Совместный анализ будущих рисков и возможностей	54% / 66	46% / 57	0% / 0
8	Ориентация на обмен знаниями	66% / 81	34% / 42	0% / 0
	<b>Итог</b>	<b>57,1%</b>	<b>42,9</b>	<b>0</b>

#### Качественный анализ данных

Совместное обсуждение проблем. 51% управленцев регулярно участвуют в открытом обсуждении проблем команды, что оставляет простор для повышения вовлеченности и прозрачности в командных дискуссиях.

Ориентация на анализ. 58% участников способно объективно оценивать ситуацию и давать обоснованную критику происходящего, однако 42% членов управленческих команд отмечают, что у них имеются сложности при критической оценке ситуации.

Оценка соответствия действий долгосрочным целям. Две трети участников (64%) осознают, насколько их ежедневные действия связаны с долгосрочными планами команды.

Метакогнитивная осведомленность. Немного более половины участников (53%) имеют представление о структуре и механизме мыслительных процессов, влияющих на качество рефлексивного анализа.

Инновационность. Несколько превышает половину управленцев (52%) демонстрируют склонность к поиску нестандартных решений и нововведениям.

Рефлексия внутригрупповых отношений. Больше половины участников (59%) осознают свои роли и обязанности в команде, однако примерно каждый третий нуждается в дополнительном внимании к этому аспекту.

Совместный анализ будущих рисков и возможностей. Примерно половина участников (54%) склонны рассматривать потенциальные угрозы и возможности заранее, что требует повышения навыков прогностического анализа.

Ориентация на обмен знаниями. Наиболее высокий показатель (66%) демонстрирует, что две трети управленцев открыты к сотрудничеству и обмену опытом, что считается положительным признаком здорового коммуникативного климата.

Данные показывают, что навыки коллективной рефлексивности на высоком уровне сформированы у 57,1% участников исследования. 42,9% членов управленческих команд имеют затруднения при рефлексивном анализе в процессе командного принятия решений.

#### Выводы и рекомендации

Учитывая полученные результаты, считаем эффективными следующие меры для повышения профессионального благополучия и развития коллективной рефлексивности:

1. **Повышение автономии участников.** Необходимо создать условия, способствующие большей свободе выбора в принятии решений и поддержке инициативности сотрудников. Регулярные консультации и тренинги по управлению временем и принятию решений окажут положительное влияние на рост автономии.

2. **Развитие открытых и доверительных отношений в коллективе.** Организация регулярных встреч и дискуссий, посвящённых укреплению взаимопонимания и решению конфликтных ситуаций, позволит существенно улучшить атмосферу в коллективе и уменьшить эмоциональное напряжение.

3. **Совершенствование механизмов обмена знаниями и опытом.** Активизация практик наставничества, проведение курсов повышения квалификации и создание площадок для открытой коммуникации и обмена профессиональными успехами повысят уровень компетентности и поддержат процесс профессионального роста.

4. **Активизация инновационной активности и критическое мышление.** Обучение методам анализа и оценки текущих практик управления и разработки новых подходов обеспечит устойчивость команды перед лицом изменений и неопределённостей.

5. **Поддержка и развитие индивидуальной рефлексии.** Создание системы регулярной самооценки и предоставление инструментов для самостоятельного анализа собственных компетенций и профессиональных успехов укрепит личную ответственность сотрудников за своё профессиональное развитие.

Терентьева Т.В.,  
методист МКОУ ДПО РЦ

Октябрь 2025

## Приложение

Показатели Проекта	1.Количество управленческих кадров в МОУ (чел.)	1.1.Количество управленческих кадров, вовлеченных в Проект (чел.)	1.2.Доля управленческих кадров, вовлеченных в Проект (%)	2. Количество педагогических кадров в учреждении (чел.)	2.1.Количество педагогических кадров, вовлеченных в Проект (чел.)	2.2. Доля педагогических кадров, вовлеченных в Проект (%)	3. Количество членов управленческих команд МОУ, участвующих в интегральной диагностике (чел.)
Итого	200	158	78,0	1847	626	34,0	123