

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

- 1) констатирующий этап (входная диагностика): 30.09.2025 – 15.10.2025.
- 2) контрольный этап: 05.12.2025 – 15.12.2025.

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 по показателям:**

- **Доля управленческих команд, регулярно применяющие практики коллективной рефлексии для анализа эффективности своей деятельности составляет 71,9 %** (от общего количества МОУ, участников проекта). Динамика показателя увеличилось на +10,6% (от общего количества МОУ, участников проекта).
- **Количество управленческих и педагогических кадров, зарегистрированных на ресурсе Программы по развитию личностного потенциала «Школа возможностей» и использующих его материалы – 521 человек.**
- **Количество публикаций и/или методических материалов МОУ по теме Проекта – 55 публикаций.**
- **Общее количество обращений в Центр рефлексивных практик (число консультаций, рефлексивных сессий и т.п.) – 83 консультации.**

#### **Результаты интегральной диагностики членов управленческих команд МОУ – участников Проекта (сентябрь, декабрь 2025)**

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

Количество участников:

1 этап (сентябрь 2025): 123 человека - члены управленческих команд МОУ, участников Проекта.

2 этап (декабрь 2025): 120 человек - 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 таблицах 1, 2.

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>Итог</b>	<b>76,7%</b>	<b>23,3%</b>	<b>0</b>

Таблица 2. Результаты оценки эффективности команды МОУ (декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Декабрь 2025		
		Высокий уровень (% / чел.)	Средний уровень (% / чел.)	Низкий уровень (% / чел.)
1	Ясность целей	83% / 99	17% / 21	0
2	Открытость и доверие	81% / 97	19% / 23	0
3	Эффективность командных процессов	75% / 90	25% / 30	0
4	Уникальность и профессионализм	80% / 96	20% / 24	0
5	Гибкость и адаптивность	79% / 95	21% / 25	0
6	Рефлексивность и ориентация на будущее	90% / 108	10% / 12	0
	<b>Итог</b>	<b>81,3%</b>	<b>18,7%</b>	<b>0</b>

Положительная динамика наблюдается по следующим показателям:

- Ясность целей: + 8%.
- Открытость и доверие: + 2%

- Эффективность командных процессов: + 3%
- Уникальность и профессионализм: + 4%
- Гибкость и адаптивность: + 1%
- Рефлексивность и ориентация на будущее: + 10%.

Отрицательная динамика отсутствует.

Итоговый показатель увеличился на 4,6%.

Анализ показывает постепенное улучшение ключевых параметров эффективности команды. Особенно заметно увеличились показатели по рефлексивности и ориентации команды на будущее, ясности и пониманию целей. Наименьшая динамика отмечается в показатели гибкости и адаптивности. Командам сложно ориентироваться на краткосрочные решения при стратегировании долгосрочных целей. Показатель «Рефлексивность и ориентация на будущее» за три месяца исследования заметно вырос, что напрямую связано с проводимым обучением команд применения практик коллективной рефлексии. Общее повышение эффективности команды на 4,6% свидетельствует о правильности выбранного подхода и принимаемых мер (мероприятий).

## 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, полученные по итогам реализации проекта (таблицы 3,4), позволяют констатировать, что 69% управленцев имеют высокий уровень автономии и возможности для ее удовлетворения, что позитивно отражается на ответственности и способности делать выбор и принимать решения; 67% членов управленческих команд демонстрируют высокий уровень принятия себя как профессионалов и уверенности в собственных силах («самопринятие»). Это важный фактор устойчивости и продуктивности в профессиональной деятельности, отражающий уровень удовлетворенности потребности в компетентности.

76% респондентов имеют высокий уровень по показателю «профессиональное развитие», что свидетельствует о значимости для них возможностей личного роста и мотивации, готовности развиваться профессионально, несмотря на трудности и возможные препятствия.

79% участников отмечают, что имеют все возможности для реализации потребности в отношениях с другими членами коллектива.

Таблица 3. 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>Итого</b>	<b>68,3</b>	<b>31,7</b>	<b>0</b>

Таблица 4. Результаты оценки профессионально-личностного благополучия членов команды (декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Декабрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во % / чел.)	Средний уровень (кол-во % / чел.)	Низкий уровень (кол-во % / чел.)
1	автономность в профессиональной деятельности	69% / 83	31% / 37	0% / 0
2	профессиональное самопринятие	67% / 80	33% / 40	0% / 0
3	профессиональное развитие	76% / 91	24; / 29	0% / 0
4	отношения в коллективе	79% / 95	21% / 25	0% / 0
	<b>Итог</b>	<b>72,8</b>	<b>27,2</b>	<b>0</b>

- Положительная динамика отмечена по показателям
- Автономность в профессиональной деятельности: +3%
  - Профессиональное самопринятие: +4%
  - Профессиональное развитие: +6%
  - Отношения в коллективе: +4%

Итоговый показатель профессионально-личностного благополучия увеличился на 4,3%, что является весомым доказательством положительной динамики и успешности принятых мер.

### 3. Оценка сформированности коллективной рефлексивности у членов управленческих команд МОУ (таблицы 5,6).

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

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во	Средний уровень	Низкий уровень (кол-во

		%/ чел.)	(кол-во %/ чел.)	%/ 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>

Таблица 6. Результаты оценки сформированности коллективной рефлексивности членов команды (декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Декабрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во %/ чел.)	Средний уровень (кол-во %/ чел.)	Низкий уровень (кол-во %/ чел.)
1	Совместное обсуждение проблем	68% / 82	32% / 38	0% / 0
2	Ориентация на анализ	67% / 80	33% / 40	0% / 0
3	Оценка соответствия действий долгосрочным целям	68% / 81	32% / 39	0% / 0
4	Метакогнитивная осведомленность	66% / 79	34% / 41	0% / 0
5	Инновационность	69% / 83	31% / 37	0% / 0
6	Рефлексия внутригрупповых отношений	66% / 79	34% / 41	0% / 0
7	Совместный анализ будущих рисков и возможностей	57% / 68	43% / 52	0% / 0
8	Ориентация на обмен знаниями	71% / 85	29% / 35	0% / 0
	<b>Итог</b>	<b>66,5</b>	<b>33,5</b>	<b>0</b>

Отмечена положительная динамика по показателям:

- Совместное обсуждение проблем: + 17%.
- Ориентация на анализ: + 9%.

- Оценка соответствия действий долгосрочным целям: +4%.
- Метакогнитивная осведомленность: + 13%.
- Инновационность: +5%.
- Рефлексия внутригрупповых отношений: +7%.
- Совместный анализ будущих рисков и возможностей: +3%.
- Ориентация на обмен знаниями: + 5%.

Анализ показывает значительное улучшение большинства показателей коллективной рефлексивности, особенно в области совместного обсуждения проблем, метакогнитивной осведомленности и инновационности.

Динамика по показателю «групповая рефлексивность составила 14 % (56% и 70% соответственно в результатах констатирующего и контрольного этапов).

Увеличение по показателю «ориентация на обмен знаниями» составило 4%.

Итоговое значение констатирует рост сформированности коллективной (групповой) рефлексивности у членов управленческих команд МОУ на 7,9%, что свидетельствует о качественных изменениях в отношении к командной работе, в понимании значения анализа совместной деятельности в оценке рисков и возможностей.

### **Выводы**

По всем рассмотренным направлениям — эффективность команды, профессионально-личностное благополучие и сформированность навыка коллективной рефлексивности у ее членов — зафиксированы существенные улучшения. Таким образом, реализация мероприятий и образовательной программы позволили существенно повысить эффективность команды, улучшить профессионально-личностное благополучие её членов и развить коллективную рефлексивность, что создаёт благоприятные условия для дальнейшего устойчивого развития и повышения эффективности деятельности образовательной организации.

Можно констатировать, что реализация мер и мероприятий Проекта по применению практик коллективной рефлексии в командной работе обеспечили создание условий для повышения эффективности и поддержки оптимального уровня благополучия членов управленческих команд МОУ.

Терентьева Т.В.,  
методист МКОУ ДПО РЦ

Декабрь 2025

Таблица 1. Количественный состав участников Проекта

Показатели Проекта / количество	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.)
<b>Итого</b>	200	156	78,0	1847	626	34,0	123