

**Муниципальное казенное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Ресурсный центр» городского округа Тольятти**

(МКОУ ДПО РЦ)

**Отчет по исследованию, выполненному в рамках реализации проекта
«Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы
в образовательной организации средствами коллективной рефлексии»**

Актуальность исследования

Современная ситуация, сложившаяся в системе образования, отличается ростом требований к системе управления образовательной организацией, которая должна оперативно принимать стратегически важные решения, создавать условия для их реализации, оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивать конструктивное сотрудничество внутри организации.

Одновременно с этим сама система управления образовательной организацией претерпевает глубокие преобразования, обусловленные следующими факторами:

- несоответствие современной системы образования актуальным потребностям рынка труда;
- интенсивная цифровизация всех сфер общественной жизни;
- возрастающее внимание к эмоциональному благополучию участников образовательного процесса;
- глобализация и интернационализация образовательной деятельности.

Указанные изменения ведут к переосмыслению традиционных структур управления: вертикальные иерархические схемы уступают место гибким, матричным организациям. Одновременно увеличивается число субъектов управления, формируются горизонтальные связи между ответственными лицами.

Необходимость поиска новых подходов к развитию управленческих команд образовательных организаций диктуется требованиями современного мира, где традиционные иерархические структуры перестают отвечать нуждам гибкого и адаптивного управления. Такое положение вещей подчёркивает особую роль управленческих команд, которые выступают наиболее эффективной формой оперативного реагирования и принятия взвешенных управленческих решений в условиях повышенной неопределённости и динамичности изменений.

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» выдвинул целый ряд требований к образовательной организации, выполнение которых зависит от многих факторов, включая национальную систему профессионального роста педагогических работников, федеральные государственные образовательные стандарты и концепцию проекта «Школа Минпросвещения России». Современная образовательная практика востребовала системное управление, способное оперативно принимать стратегически значимые решения, формировать и мобилизовать ресурсы, адаптироваться к внешним и внутренним изменениям и поддерживать конструктивное сотрудничество и конкурентоспособность учреждения. Эти требования становятся трудно достижимыми в рамках традиционной командно-административной модели управления, где функции каждого администратора строго регламентированы и не обеспечивают необходимую гибкость и быстроту реагирования на изменения.

Проблема состоит в том, что современное управление образовательной организацией требует не просто индивидуальной квалификации сотрудников, но и организованной совместной работы управленческих команд, обеспечивающей качественные коммуникации и согласованное принятие решений. В этой связи актуальным представляется формирование новых управленческих компетенций, направленных на повышение эффективности командной работы.

Исследование основано на гипотезе, утверждающей, что повышение эффективности управленческой команды образовательной организации в условиях реформ и инноваций, с одновременным сохранением и усилением профессионально-личностного благополучия её членов, является необходимым условием успешного развития организации. Предполагается, что одним из эффективных инструментов повышения эффективности является коллективная рефлексия, способствующая повышению осознанности членов команды, организации конструктивного обсуждения проблем и формированию системы регулярного анализа, повышающего ответственность и согласованность действий всех членов команды.

Для решения сформулированной проблемы мы сформулировали следующие задачи:

- изучить научную-популярную и специальную литературу по проблеме исследования;
- определить влияние групповой рефлексии на благополучие работы управленческой команды на её эффективность;

- рассмотреть и отобрать инструменты оценки повышения эффективности управленческой команды;
- спроектировать комплекс управленческих мер, направленных на повышение эффективности управленческой команды через групповую рефлексию.

Объект исследования – управленческая деятельность в образовательной организации.

Предмет исследования – коллективная рефлексивность как фактор эффективности командной работы и основы достижения профессионально-личностного благополучия.

Для проверки выдвинутой гипотезы был разработан и реализован сетевой проект «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы средствами коллективной рефлексии». В ходе реализации проекта использовались теоретико-экспериментальные методы, включающие анализ документов, наблюдение, тестирование, анкетирование и обработку статистических данных.

Исследование направлено на изучение возможностей повышения эффективности управленческих команд образовательных организаций через развитие навыков коллективной рефлексии, что актуально и значимо в контексте современных вызовов и преобразований в российском образовании.

Теоретические основы исследования

Управление современными образовательными организациями предъявляет повышенные требования к качеству управленческих команд, обязывая их демонстрировать высокую эффективность в принятии оперативных решений и осуществлении управленческой деятельности, одновременно поддерживая высокий уровень профессионально-личностного благополучия.

Вопрос эффективности управленческих команд стал предметом глубокого интереса учёных и исследователей, занимающихся проблемами психологии, менеджмента и педагогики.

Согласно классической теории Катценбаха и Смита (Katzenbach & Smith, 1993), управленческая команда представляет собой специализированную группу профессионалов, объединённых общими интересами и готовых действовать согласованно для достижения стратегических целей организации. Ключевыми характеристиками эффективных команд, по мнению авторов, выступают единство целей, взаимопонимание, независимость и ориентация на высокие стандарты результата. Эти характеристики находят своё отражение и в практике образовательных организаций, где задача управленческой команды заключается в своевременном анализе текущей ситуации, грамотном планировании и принятии согласованных решений.

Помимо классических представлений, наука предлагает разнообразные модели, призванные объяснить феномен эффективной командной работы. Рассмотрим наиболее известные из них:

1. Модели эффективности командной работы

- GRPI-модель Рубина, Пловника и Фрая: Эта модель выделяет четыре аспекта, определяющих эффективность командной работы: цели, роли, процессы и межличностные отношения. Каждая составляющая модели играет важную роль в достижении успеха команды.

- T7-модель. Включает семь факторов, влияющих на эффективность команды: упор, доверие, талант, командные и предметные навыки, соответствие руководителя требованиям команды и поддержка команды со стороны организации.

- Модель Фрэнка ЛаФасто и Карла Ларсона. Выделяются пять уровней повышения вероятности успеха команды: выбор участников, взаимоотношения, решение проблем, руководство и организационная структура.

- Модель Дж. Ричарда Хэкмана. Предполагает соблюдение пяти условий для повышения эффективности командной работы: реальность команды, задание направлений, эффективная структура, располагающий контекст и экспертный коучинг.

- Модель Патрика Ленсиони. Рассматривает пять пороков команд: взаимное недоверие, уход от конфликта, необязательность, нетребовательность и равнодушие к общим результатам.

Все перечисленные модели показывают сложность феномена командной эффективности и указывают на необходимость комплексного подхода к её изучению и улучшению.

Проанализировав научную литературу, нами были выделены следующие показатели для комплексной оценки эффективности команды:

1. Ясность целей
2. Открытость и доверие
3. Эффективность командных процессов
4. Уникальность и профессионализм
5. Гибкость и адаптивность
6. Рефлексивность и ориентация на будущие результаты

Таким образом, управленческая команда образовательной организации рассматривается нами как многоуровневая система руководителей, функционирующая на основе чёткого и гибкого распределения функций и ответственности. Её члены осознают общие цели, характеризуются открытостью и взаимным доверием, действуют в рамках установленной структуры управления, обладая уникальным профессиональным опытом и демонстрируя высокую адаптивность. Установка на совместную эффективную управленческую деятельность сочетается с рефлексивными качествами и ориентацией на будущее, позволяющими объединить индивидуальные идеи и опыт каждого члена команды для достижения высоких результатов и общей цели развития образовательной организации.

Эти характеристики позволяют не только количественно измерить уровень эффективности команды, но и спрогнозировать направление её дальнейшего развития. Можно предположить наличие тесной взаимосвязи между этими характеристиками и уровнем удовлетворенности социально-психологических потребностей членов команды, выражающиеся в профессионально-личностном благополучии.

Учёные Э. Деси и Р. Райан (Deci & Ryan, 1985) предложили теорию самодетерминации, объясняющую, почему некоторые сотрудники демонстрируют большую приверженность своим обязанностям, в то время как другие работают формально. Согласно этой теории, ощущение автономии, компетентности и чувства связи с коллегами обеспечивает высшую степень мотивации и удовлетворение трудом, определяя субъективное благополучие.

Субъективное благополучие трактуется авторами не просто как удовлетворённость жизнью, а как полноценное функционирование личности, которое обуславливает положительные эмоциональные переживания и психическое здоровье. Развивая данную теорию, Кэрл Рифф выделяет шесть основных показателей психологического благополучия: самопринятие, позитивные отношения с другими, автономия, контроль над окружением, целенаправленность жизни, личностный рост. На русскоязычной выборке методика оценки профессионально-личностного благополучия разработана Августовой Л.И., Рут Е.И. В качестве показателей благополучия авторами выделены: автономность в профессиональной деятельности; профессиональное развитие и профессиональные цели, профессиональный рост; профессиональное самопринятие, удовлетворенность уровнем компетентности; удовлетворенность профессиональными достижениями; позитивные отношения в коллективе.

Для поддержания высокого уровня благополучия у членов команды при высокой интенсивности продуктивной деятельности нужны инструменты, в результате применения которых обеспечивался бы сознательный процесс совместного размышления группы о своём опыте, действиях и последствиях, позволяющие членам команды переосмысливать свою работу, находить причины неудач и устранять препятствия, мешающие продвижению вперёд. Таким эффектом обладает подход применения в практике командной работы коллективной рефлексии.

На этапе изучения литературы мы выделили несколько тезисов и определений, на которые будем опираться, что коллективная (групповая) рефлексия:

- особый вид кооперации, механизм развития совместной деятельности, позволяющий ее участникам порождать единый, нормативный смысл ситуации (Карпов, 2004, Лефевр, 2003; Щедровицкий, 2005);

- оценка личностью себя с точки зрения своей роли в совместной деятельности (Матис, Полуянов, 1990; Недоспасова, 1985; Перре-Клермон, 1991; Рубцов, 1987);

- переосмысление субъектом содержания сознания в процессе разрешения проблемно-конфликтных ситуаций, обеспечивающее целостность и осмысленность событийного пути личности, порождающая действенно-преобразующее отношение субъекта к самому себе и миру (Аникина, 2000; Семенов, 1990; Семенов, Степанов, 1989; Степанов, 2006);

- построение цельного представления о реальности за счет ее условного выделения из общих связей и рассмотрения с новых позиций, включенное в процесс личностного развития, опосредованное «знаковыми объектами» культуры и транслируемое в диалогическом отношении и содействии между людьми (Аникина, 2009, 2010).

Одним из важных условий коллективной рефлексии мы, вслед за А.Л. Журавлевым и Т.А. Нестиком, считаем внутригрупповое взаимодействие, в котором содержание сознания одних членов группы становится доступным для анализа через действия других. То есть участники оказываются по отношению друг к другу «зеркалами», играют роль «резонаторов», помогая друг другу увидеть себя с точки зрения своей роли в совместной деятельности.

Коллективная рефлексия рассматривается нами как совокупность групповых процессов, включающих совместное обсуждение проблем, ориентацию на анализ и оценку соответствия действий долгосрочным целям. Она осуществляется через межличностное и внутригрупповое взаимодействие в контексте метакогнитивной осведомленности и обмена знаниями. Ее основная цель — повышение инновационности

команды посредством рефлексии внутригрупповых отношений, что позволяет участникам осознать свои роли в совместной деятельности, предвидеть и минимизировать будущие риски.

Анализ научной литературы и практические запросы управленческих работников образовательных организаций свидетельствуют о том, что сохранение профессионального благополучия является ключевым фактором профессиональной и личностной устойчивости. Особенно актуально это для управленческих команд, ответственных за проектирование, развитие и управление образовательной организацией, поскольку их деятельность сопряжена с высокой степенью ответственности, необходимостью принимать быстрые решения в условиях неопределенности и ограниченных сроков.

Исследовательская (опытно-практическая) часть

Проведённый анализ проблемы и изучение научно-методической литературы по теме подтвердили актуальность данного исследования. В свете вышеуказанных факторов и существующих научных данных, возникла необходимость создания проекта, который позволил бы не только изучить текущие проблемы, но и разработать практические рекомендации для их решения.

Исследование выполнено при финансовой поддержке Благотворительного фонда Сбербанка РФ «Вклад в будущее».

МКОУ ДПО РЦ был инициирован городской сетевой проект «Повышение эффективности и благополучия работы команды образовательной организации средствами коллективной рефлексии», результатом которого станет разработка и внедрение научно-обоснованных рекомендаций и инструментов, способствующих повышению эффективности деятельности управленческих команд и профессионально-личностного благополучия их участников.

Проблема исследования. Какие компоненты коллективной рефлексивности личности членов управленческой команды МОУ влияют на профессионально-личностное благополучие в рамках командной работы?

Объект исследования – управленческая деятельность в образовательной организации.

Предмет исследования – коллективная рефлексивность как фактор эффективности командной работы и основы достижения профессионально-личностного благополучия.

Целью исследования является выявление зависимости профессионально-личностного благополучия управленца и эффективности работы в команде от развитости его компонентов коллективной рефлексивности.

Гипотеза исследования – развитость компонентов коллективной рефлексивности определяет эффективность командной работы, что, в свою очередь, определяет профессиональное благополучие членов управленческой команды.

Методы и методики исследования. Данное исследование имеет прикладной характер и реализуется с учетом эмпирического подхода: подразумевает исследование конкретных явлений в процессе психодиагностического исследования, на основе результатов которого в дальнейшем планируется использование метода формирующего эксперимента и внедрение полученных результатов в практическую деятельность управленческих команд.

В исследовании использовались следующие методы:

1. Теоретические методы – сравнительный метод и методы систематизации и концептуализации научных идей.
2. Эмпирические методы (таблица 1).
3. Методы обработки и интерпретации результатов: методы математической статистики.

Таблица 1 – Диагностический инструментарий исследования

Название методики	Показатели
1. Методика «Оценка эффективности управленческой команды»	- ясность целей - открытость и доверие - эффективность командных процессов - уникальность и профессионализм - гибкость и адаптивность - рефлексивность и ориентация на будущее
2. Методика оценки профессионального благополучия (Августова Л.И., Рут Е.И.; 2016 г.).	- автономность в профессиональной деятельности - профессиональное самопринятие - профессиональное развитие - отношения в коллективе

3. Методика «Групповая рефлексивность» (Нестик Т.А., 2015).	<ul style="list-style-type: none"> - совместное обсуждение проблем - ориентация на анализ - оценка соответствия действий долгосрочным целям - метакогнитивная осведомленность - инновационность - рефлексия внутригрупповых отношений - совместный анализ будущих рисков и возможностей - ориентация на обмен знаниями
---	--

Таким образом, рассмотренные теоретические положения свидетельствуют о значительной роли управленческих команд в обеспечении устойчивого развития образовательных организаций.

Выявленные проблемы, связанные с низким уровнем развития навыков командной работы, создают основу для разработки соответствующих методов повышения эффективности работы команды, главной из которых является коллективная рефлексия. Данный подход способен качественно изменить характер взаимоотношений в управленческом звене, устранить разрыв между ожиданиями и возможностями, удовлетворить базовые потребности сотрудников и привести к долгосрочному успеху организации. Коллективная рефлексия выступает не просто инструментом профессионального развития, а важным фактором, способствующим преодолению личностно-профессионального неблагополучия. Нужен механизм, который позволит интегрировать этот процесс в повседневную практику команд.

Участниками Проекта выступили 43 управленческие команды муниципальных образовательных учреждений городского округа Тольятти (далее - МОУ).

Цель проекта: Повышение эффективности командной работы в МОУ через применение практик коллективной рефлексии.

Задачи:

1. Внедрение практик коллективной рефлексии в работу управленческих команд образовательных организаций.
2. Создать Центр рефлексивных практик как методическое пространство для поддержки и сопровождения управленческих команд МОУ, повышения эффективности командной работы и благополучия ее членов.
3. Организовать деятельность МОУ по разработке и внедрению дорожной карты сопровождения и профессионального развития команд («школьных команд»).
4. Распространить передовой опыт повышения эффективности командной работы в МОУ.

Планируемые результаты:

1. Повышена профессиональная компетентность командной работы управленческих кадров.
2. Создан Центр рефлексивных практик.
3. Разработаны и внедрены «дорожные карты» профессионального развития команд МОУ.
4. Распространены передовые управленческие практики повышения эффективности.

Целевые показатели проекта:

1. Доля управленческих кадров, вовлеченных в Проект (% от общего количества управленческих кадров МОУ).
2. Доля педагогических кадров, вовлеченных в Проект.
3. Доля членов управленческих команд МОУ, оценивающих свою команду как эффективную.
4. Доля членов управленческих команд, испытывающих высокий уровень профессионально-личностного благополучия.
5. Доля членов управленческих команд с высоким уровнем коллективной рефлексивности.

Для оценки результативности проектных инициатив на всем протяжении Проекта осуществлялась оценка изменений по определенным показателям.

1. Оценка эффективности управленческой команды МОУ (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты оценки эффективности команды (сентябрь, 2025)

Показатели		Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий уровень (кол-во, %)
1)	ясность целей	75% / 92	25% / 31	0% / 0
2)	открытость и доверие	79% / 97	21% / 26	0% / 0
3)	эффективность командных	72% / 89	28% / 34	0% / 0

процессов			
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
Итоговый показатель	76,7%	23,3%	0

Таким образом установлено, что доля членов управленческих команд МОУ, оценивающих свою команду как эффективную (высокий уровень), составляет 76,7%. Высокие показатели по ясности целей, доверию, профессионализму, гибкости и рефлексии создают благоприятную основу для достижения эффективных результатов. Наличие части участников с оценками среднего уровня подчеркивает возможность для дальнейшего совершенствования в некоторых областях, особенно в аспектах, связанных с коммуникацией, эффективности внутрикомандных процессов, профессионального роста и адаптивности.

2. Оценка уровня профессионально-личностного благополучия членов управленческих команд МОУ (таблица 3).

Показатели профессионально-личностного благополучия более чем у половины членов управленческих команд МОУ находятся на высоком уровне, а респондентов с низким уровнем не выявлено. Тем не менее, значительная часть управленцев (около трети) испытывают средний уровень благополучия по большинству критериев.

Таблица 3 – Результаты оценки профессионально-личностного благополучия членов команды (сентябрь, 2025)

Показатели	Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий уровень (кол-во, %)
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
Итоговый показатель	68,3	31,7	0

Доля управленцев с высоким уровнем профессионально-личностного благополучия составляет 68,3%. Полученные результаты позволяют сделать вывод о следующем:

- Управленцы демонстрируют достаточный уровень принятия себя как профессионалов и уверенности в собственных силах («самопринятие»).

- Высокий уровень показателя «профессиональное развитие» свидетельствует о значимости личного роста и мотивации сотрудников развиваться профессионально, несмотря на трудности и возможные препятствия.

- Показатель «автономность» является умеренным, что говорит о потребности повышения самостоятельности и ответственности членов управленческих команд в принятии решений и формировании рабочей среды.

- Оценка уровня «отношений в коллективе» находится чуть ниже среднего, указывая на необходимость укрепления взаимопонимания и сотрудничества среди членов команды.

Несмотря на положительные тенденции в развитии отдельных компонентов профессионального благополучия, выявлены слабые места, требующие внимания руководства образовательных учреждений и самих членов команды.

- Повышение автономии позволит управленцам чувствовать большую свободу выбора в рамках рабочего процесса, снижая чувство контроля и стимулируя инициативу.

- Улучшение качества взаимодействия внутри команды способствует созданию благоприятной атмосферы, повышению общей удовлетворённости работой и снижению эмоционального напряжения.

Управленческая команда обладает высоким внутренним ресурсом для дальнейшего личностного и профессионального роста. Вместе с тем существуют определённые ограничения, связанные с недостатком

самостоятельности в действиях и недостаточно сформированными условиями для эффективного межличностного взаимодействия в рабочем пространстве. Важно направить усилия на устранение выявленных недостатков, чтобы повысить качество труда и обеспечить комфортные условия для эффективной работы.

3. Оценка сформированности коллективной рефлексивности у членов управленческих команд МОУ (таблица 4).

Представленные показатели демонстрируют высокую степень зрелости и развитости ряда компетенций, относящихся к рефлексивной культуре и качеству взаимодействия в команде.

Таблица 4 – Результаты оценки сформированности коллективной рефлексивности членов команды (сентябрь, 2025)

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

Итоговые выводы по результатам констатирующего этапа (сентябрь 2025):

- оценка эффективности команд: 76,7% членов управленческих команд оценивают свою команду как эффективную;

- профессионально-личностное благополучие: 68,3% членов управленческих команд сообщают о высоком уровне профессионально-личностного благополучия;

- у 57,1% членов управленческих команд оценили сформированность собственных навыков коллективной рефлексивности как высокие. В целом показатели рефлексивности находятся на среднем уровне (2,5% балла).

На основании результатов диагностики выявлены ключевые направления развития управленческих команд МОУ:

1. Повышение эффективности коммуникаций и внутрикомандного взаимодействия членов управленческих команд, а также развитие их профессиональных компетенций и адаптивных способностей.

2. Обучение применению практик коллективной рефлексии в работе управленческих команд образовательных организаций.

3. Содействие распространению передового опыта командной работы в МОУ городскому и региональному педагогическому и управленческому сообществу.

4. Создание и функционирование Центра рефлексивных практик как методического пространства для поддержки и сопровождения управленческих команд МОУ, повышения эффективности командной работы и благополучия ее членов.

5. Методическая поддержка и сопровождение в реализации дорожных карт мероприятий развития управленческих команд МОУ.

Деятельностная часть (реализация плана мероприятий Проекта)

Основной причиной снижения эффективности управленческих команд остаётся нехватка необходимых компетенций и неспособность применять специализированные знания для выстраивания эффективного взаимодействия. Применение коллективной рефлексии может стать результативным средством восстановления утраченного баланса и повышения качества управления образовательными организациями.

На основании полученных в результате исследования данных, используя доказательный подход, была разработана паспорт и план городского сетевого проекта «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательной организации средствами коллективной рефлексии».

Для внедрения методов коллективной рефлексии в повседневную практики управленческих команд была разработана Модель внедрения.

Этапы реализации Модели:

- первичная диагностика текущего уровня навыков и потребностей команды;
- тренировочный модуль, включающий освоение базовых навыков рефлексии и планирования командной работы;
- интерактивные сессии для закрепления материала и формирования устойчивого навыка рефлексивного анализа.
- периодическая рефлексия, проводимая самостоятельно, с последующим подведением итогов и корректировкой стратегии; супервизия.

Представим графическое изображение Модели по внедрению практик коллективной рефлексии в работу управленческих команд образовательных организаций на рисунке 1.

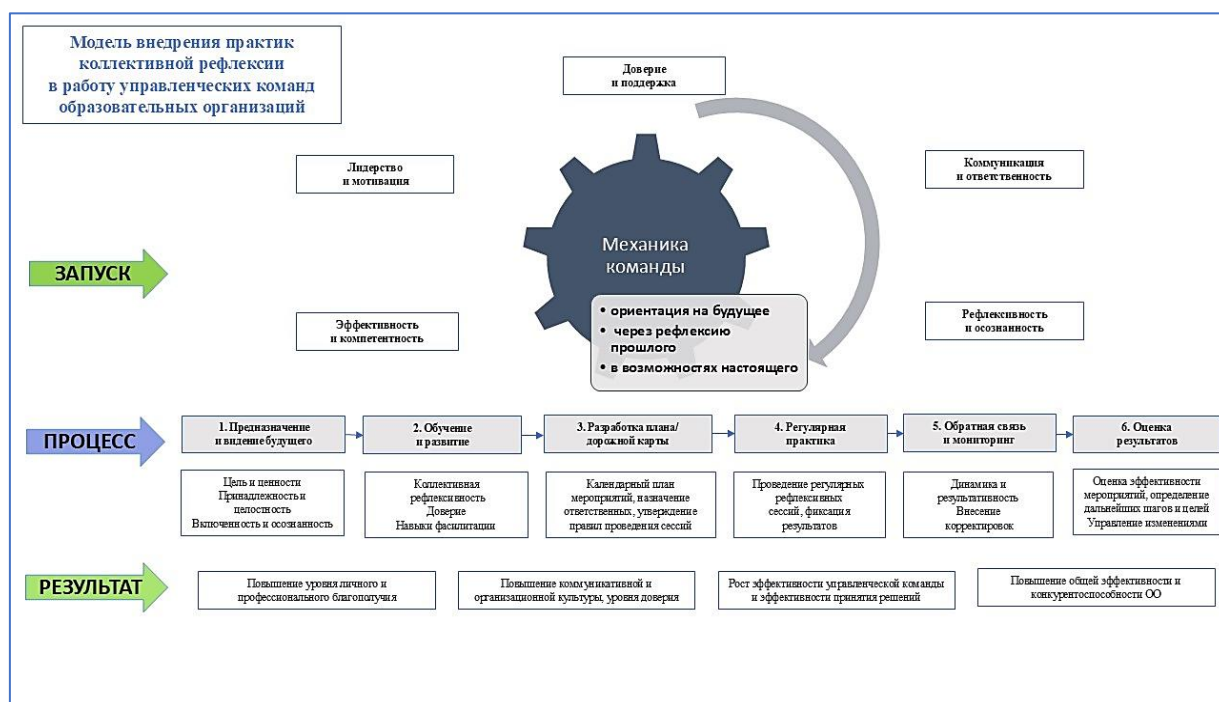


Рисунок 1. Модель внедрения практик коллективной рефлексии в работу управленческих команд образовательных организаций

Механизм внедрения Модели включает следующее:

1. Предназначение и видение будущего: предварительное обследование уровня готовности команды к применению практик коллективной рефлексии, выявление сильных и слабых сторон.
2. Обучение и развитие: специальные тренинги и курсы для ознакомления членов команды с основами коллективной рефлексии, правилами и методами ее проведения.
3. Разработка плана / дорожной карты внедрения: составление календарного плана мероприятий, утверждение порядка проведения рефлексивных сессий, назначение ответственных исполнителей.

4. Регулярная практика: проведение регулярных сессий коллективной рефлексии с обязательным привлечением всех членов команды, запись и фиксация результатов обсуждений.

5. Обратная связь и мониторинг: постоянный мониторинг хода реализации модели, сбор обратной связи от участников, внесение корректировок в план мероприятий.

6. Оценка результатов: итоговая оценка эффективности проведенных мероприятий, определение новых приоритетов и задач на следующий этап.

Проект реализуется в соответствии с утвержденным планом (таблица 5)

Таблица 5. План реализации городского сетевого проекта «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательной организации средствами коллективной рефлексии»

№ п/п	Содержание деятельности	Дата и место проведения	Участники	Результаты
1. Организационная деятельность				
1.1.	Заседания команды Проекта (далее - Проекта)	1 раз в месяц	Команда Проекта	Протоколы заседаний, решение организационных вопросов, заслушан анализ итогов деятельности по реализации проекта за полугодия и учебные годы.
1.2.	Подготовка цифровой площадки для совместной работы МОУ по Проекту	август 2025 г.	Команда Проекта	Создан блог – сообщество в ВК «Школьная команда: от рефлексии к благополучию» https://vk.com/club231582881
1.3.	Представление идеи проекта на Августовской конференции работников образования г.о. Тольятти (116 чел.)	25.08.2025 и 26.08.2025	Представитель и управленческие команды МОУ.	Публичное представление идеи проекта городскому педагогическому сообществу, информирование о целях, сроках, планируемых результатах Проекта, приглашение к участию.
1.4.	Подготовка приказов МОУ по организации работы в рамках реализации Проекта на 2025 - 2026 учебный год: паспорт, план реализации (дорожные карты) и МОУ - участники городского сетевого проекта	сентябрь 2025г.	МОУ - участники Проекта.	Подготовлены приказы, разработаны дорожные карты, определены проектные группы в МОУ. Приказ департамента образования и реализации Проекта: https://vk.com/s/v1/doc/vhclJwMEMOebuVQ9wxVC9BKeKqgeveekF-3eehCEA6X-U4F9nKQ Паспорт проекта: https://vk.com/s/v1/doc/zU3PPwTZ1NWaOm4jTLzq9X_tMiXvtmpwDN8BE_3ntnIsv8q7ttY План реализации Проекта: https://vk.com/s/v1/doc/kVsjc6l8iQO965oOVaQj3StQKTzid5NLg3AL-50K9fBgiZDV4pE
2. Методическая деятельность				
2.1.	Установочный семинар для команд Проекта (53 чел.)	10.09.2025	Управленческие команды МОУ	Представители управленческих команд получили подробную информацию о целях и задачах проекта, познакомились с ключевыми этапами работы, познакомились с теоретическими основами построения эффективных команд, с инструментами оценки Проекта и обратной связи.

				Информация о событии (https://vk.com/event232494714) и презентация (https://vk.com/doc-232494714_688781626?hash=miMaVa9Szpe8dAyW3SwXwXV0Tnlxzz1fZ19NumlM1iz&dl=lnW1AkG5bSs0pUjZxD9JHE1LnzfTCsvRZhsouyRZpOP&api=1&no_preview=1) размещены.
2.2	Сессия сопровождения для представителей команд Проекта (87 чел.)	29.09.2025	Управленческие команды МОУ	Участники познакомились с интерфейсами техническими возможностями сообщества «Школьная команда». Узнали последовательность действий проведения мониторинга. Информация о событии (https://vk.com/event232881276) и презентация (https://vk.com/doc-232881276_690524208?hash=hz3llhiHRZiNlZyzeV9bt7ULp4BYK2hYqM8iY5Camxc&dl=CSag0Q2EZxwdGfskLoKYFo73WcjuFmWPggtlbZ9AYvg&api=1&no_preview=1) размещены.
2.3.	Образовательная программа развития навыков фасилитации и коллективной рефлексии для управленческих команд Проекта	Сентябрь 2025 - январь 2026	Управленческие команды МОУ	Повышение профессиональной компетентности в фасилитации команд развития (управленческих, проектных, «школьных» команд) в применении практик коллективной рефлексии
2.3.1	Модуль 1. «Коллективная рефлексия и работа команды: ориентация на прошлое, настоящее, будущее» (32 чел.)	17.10.2025	Управленческие команды МОУ	Знание участниками основных принципов и приемов фасилитации как инструмента эффективного развития и сопровождения команд, функций фасилитатора в обеспечении продуктивной групповой работы и повышении эффективности командного взаимодействия. Информация о событии (https://vk.com/event233127578) и презентация (https://vk.com/doc-233127578_688496447?hash=sQaYbz30Bokr6UQTYXbJTjW1Pz52opKjttb0esmkO4c&dl=6WsbDxE2VbmrDDkXZZO0MCgkP5mCsilmZSRHWVzCX&api=1&no_preview=1) размещены.
2.3.2	Семинар. Модуль 2. «Инструменты повышения эффективности команды. Механизмы и техники коллективной рефлексии» (38 чел.)	24.11.2025	Управленческие команды МОУ	Знание механизмов и овладение техниками коллективной рефлексии, знакомство участников с инструментами, способствующими повышению эффективности командной работы в образовательных организациях. Информация о событии (https://vk.com/event233572256) и презентация (https://vk.com/doc-233572256_693342008?hash=OUyAJR2bUM1ICVsDDe5jvKCeGdrND2wSGqu5LVpJNQL&dl=YzzEgFDJ2Mbuq39zwJ) размещены.

				R02bwQOZaieekkwFWyeXgjptP&api=1 &no_preview=1) размещены.
2.3.3	Семинар. Модуль 3. «Коллективная рефлексия как источник вдохновения и творчества (30 чел.)	22.12.2025	Управленческ ие команды МОУ	Участники повысили компетентность в проведении фасилитации при использовании творческих подходов в работе с командой, обсудили возможность применения методов развития творческого мышления посредством коллективной рефлексии. Информация о событии (https://vk.com/event234229032) и презентация (https://vk.com/doc-234229032_693131328?hash=zXyV6g3CV9nKLVaGIZExS2MZZaSeSoi0tEZFzBCNHFG&dl=bgleDXzXIYmusfGqNedBdES57oDSLHI9TGqzmHKspL&api=1&no_preview=1) размещены.
2.4.	Работа Центра рефлексивных практик (Единый методический день): - консультации - рефлексивные сессии, супервизии - психолого-педагогическое сопровождение			
2.4.1.	Рефлексивная сессия «Моя роль в команде» (33 чел.)	10.10.2025	Управленческ ие команды МОУ	Знакомство с понятием «роль в команде», осознание своей роли в команде как возможности повышения эффективности командной работы и личной удовлетворенности. Информация о событии (https://vk.com/event233126940) и презентация (https://vk.com/s/v1/doc/svsUkt77w-b3UwxJGZWO09imHLY9fUJ_aCZYWvdzujdvCh0dvcc) размещены.
2.4.2.	Рефлексивная сессия «Диалог и коллегиальность: практика рефлексивного общения» (33 чел.)	24.10.2025	Управленческ ие команды МОУ	Знакомство с понятием «роль в команде», осознание своей роли в команде как возможности повышения эффективности командной работы и личной удовлетворенности. Информация о событии (https://vk.com/event233126650) и презентация (https://vk.com/doc-233126650_684950803?hash=kHWryovsNI5Pu5lw4MORtpdzovFYa5fQRmyvolDnXVs&dl=PYF5t6qPMuRaRzclbdd6hhUE3IKGMRq18eArv8pzGL&api=1&no_preview=1) размещены.
2.4.3.	Рефлексивная сессия «Перспективы и цели» (24 чел.)	13.11.2025	Управленческ ие команды МОУ	Участники развивали навыки коллективной рефлексии, позволяющие формировать общую картину желаемого будущего команды, научить применять техники визуализации и фасилитационные методы для эффективного продвижения команды к желаемому состоянию. Информация о событии

				https://vk.com/event233571665) и презентация (https://vk.com/doc-233571665_693070523?hash=dZNSPfT2ABQPWJf2XEelcz4jZzHqGYJKSvknA VKsZOz&dl=rAhBMXxkXxoAJNknm1t8dzSZpljp8H3xauqDoc6zfwD&api=1&no_preview=1) размещены.
2.4.4.	Рефлексивная сессия «Личные и профессиональные цели. Мастермайнд или как работать над своими личными и профессиональными целями в команде» (35 чел.)	05.12.2025	Управленческое команды МОУ	Участники познакомились с технологией мастермайнда как практикой коллективной рефлексии для решения профессиональных и личных целей в процессе командной работы. Информация о событии (https://vk.com/event234229392) и презентация размещены (https://vk.com/doc-234229392_690354919?hash=CE3oIE7cu8A9PwGLrJ2RFI7z040jeP8N1stSjEymWQk&dl=EzAh3uLqydAQQsWhLTVc4R6Q2AeUU3bbX69sYPZ7nuT&api=1&no_preview=1)
2.4.5.	Рефлексивная сессия «Эффективная коммуникация. Путь от личного развития к командной синергии: роль коммуникации в создании общего успеха» (35 чел.)	12.12.2025	Управленческое команды МОУ	Повышение компетентности в работе с командой по диагностике и профилактике нарушений коммуникации, формированию доверия, определению общих ценностей и целей, а также применению инструментов коллективной рефлексии для повышения эффективности командного взаимодействия. Информация о событии:
2.4.6.	Рефлексивная сессия «Алгоритм подготовки успешной рефлексивной сессии для управленческих и педагогических команд от идеи до реализации» (31 чел.)	26.12.2025	Управленческое команды МОУ	Участники развили навыки разработки и проведения рефлексивных сессий, направленных на анализ прошлого опыта, диагностику текущего состояния и планирование будущих действий. Информация о событии (https://vk.com/event234229588) и презентация (https://vk.com/doc-234229588_696783788?hash=ccdyCLDdZUXriVJH6AHZy96MjwC0NlyhUFdTzExZQv8&dl=imdmobe3QiqbyuNAMDQSOFG OYJXgO5pKVr9061cgJkk&api=1&no_preview=1) размещены.
Дополнительные мероприятия				
2.4.7.	Вебинар о подведении итогов диагностики управленческих команд (81 чел.)	08.12.2025	Управленческое команды МОУ	Информация о событии (https://vk.com/event234509342) размещена.
2.4.8.	Мастерская по разработке рефлексивных и фасилитационных сессий для управленческих и педагогических команд образовательных	16.01.2026	Управленческое команды МОУ	Информация о событии (https://vk.com/event234831318) и презентация (https://vk.com/doc-234831318_691911285?hash=INItVyL7ZhqjNSnyV2NfW3w4ihDqZg40cwtTj3VTOZL&dl=rsYGDZ64Qcdvti7i3nniF2iwm)

	организаций» (35 чел.)			UxCiNB8FXlq8zNQFTP&api=1&no_preview=1) размещены.
2.4.9.	Тренинг для управленческих команд «Эффективная коммуникация и командное взаимодействие» (31 чел.)	30.01.2026	Управленческие команды МОУ	Сформированы навыки проведения рефлексивных сессий в командной работе. Информация о событии: (https://vk.com/event234831769) и презентация размещены (https://vk.com/doc-234831769_699548012?hash=dgBdZZhW74fXykQgGZ6ivggYRkkWORXx6IUwFkfljw&dl=PH5OcNNzQvIASndEKhs3nFquAT0tZRUxoz6EhTKbU8&api=1&no_preview=1)
3. Методическая продукция				
3.1.	Сборник материалов «Картотека рефлексивных практик» с описанием эффективных практик и инструментов, апробированных в ходе Проекта	Сентябрь 2025 - август 2026	Управленческие команды МОУ	Подготовлен сборник. Материалы размещены на официальном сайте МКОУ ДПО РЦ, в сообществе ВК. Ссылка: https://vk.com/s/v1/doc/bOMjEU9W7JXOkclb0ImD06X3zlsG7b-ReZb4ZweuBxcYDKbh_HA
3.2.	Образовательная психолого-педагогическая программа «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде»	Февраль 2026	МКОУ ДПО РЦ	Подготовлена программа. Аннотация материалов размещена на официальном сайте МКОУ ДПО РЦ. Ссылка: https://vk.com/s/v1/doc/IAFIRdRc7jU5GmGfifS_xsl1-B2H6dCV8TgOBGbKF2y6FIYPKCU Отправлена заявка на участие в областном конкурсе психолого-педагогических программ и технологий, г. Самара.
3.3.	Методическое пособие «Наша команда», карты-вопросы	Декабрь 2025	МКОУ ДПО РЦ	Подготовлено пособие. Материалы размещены на официальном сайте МКОУ ДПО РЦ, в сообществе ВК «Школьная команда: от рефлексии к благополучию». Ссылка: https://vk.com/s/v1/doc/CXyryB4ZJqYi4TCfg2rp1fXxJjm6t8RpgKgabipduLHXmsdRQ8w
3.4.	Методические рекомендации к проведению диагностики эффективности команд и профессионально-личностного благополучия ее участников	Декабрь 2025	МКОУ ДПО РЦ	Подготовлено пособие. Материалы размещены на официальном сайте МКОУ ДПО РЦ, в сообществе ВК «Школьная команда: от рефлексии к благополучию». Ссылка: https://vk.com/doc-231582881_694888222?hash=p9NNrrzH87mJ3fDVT06iLmZrAGkNFMKXZelGZfRrXbE&dl=6AQpyfysRafkEWNIZs3aLQNvGZQ3zSOWPhipRIRynzT&api=1&no_preview=1

3.5.	Методическое пособие «Новогодний календарь для управленческих команд образовательных организаций»	Декабрь 2025	МКОУ ДПО РЦ	Подготовлено пособие. Материалы размещены на официальном сайте МКОУ ДПО РЦ, в сообществе ВК «Школьная команда: от рефлексии к благополучию». Ссылка: https://vk.com/s/v1/doc/-uWY3bZZAj2ukqvpungQ9Sg0tSszDChqv2MPdAPgoDgGwitNyS4
4. Информационная деятельность				
4.1	Размещение информации об участии в мероприятиях Проекта на официальных сайтах МКОУ ДПО РЦ, МОУ, на электронном ресурсе Проекта	В течение учебного года	МКОУ ДПО РЦ	Обеспечено информационное сопровождение реализации Проекта. Официальный сайт МКОУ ДПО РЦ, Ссылка: https://resscentr.ru/we-are-in-projects/%d1%88%d0%ba%d0%be%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b0%d1%8f-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d0%b0/ Сообщество ВКонтакте «Школьная команда: от рефлексии к благополучию», ссылка: https://vk.com/club231582881
5. Аналитическая деятельность				
5.1.	Проведение интегральной диагностики и мониторинга по показателям Проекта (входящая диагностика)	Сентябрь – октябрь 2025	МКОУ ДПО РЦ	Справка, октябрь 2025 (https://vk.com/doc-231582881_694944439?hash=iGiPwZQzXyQmLybZUR6e8UjHHDnVwcGrFxcAbnVUGH&dl=Izm4pMGt4V5jFvzMLK10S5a1Z9oBLNTj5cjS4zrZQUz&api=1&no_preview=1)
5.2.	Проведение интегральной диагностики и мониторинга по показателям Проекта (промежуточный этап)	Декабрь 2025	МКОУ ДПО РЦ	Справка, декабрь 2025 (https://vk.com/doc-231582881_694944456?hash=UWnet8APhWoUmKqK31UcDofyYbR3wi0ZbUGiSawlnAg&dl=ohI7qKawgNWcubRpjUXzx5hSBztcIEWtAXb6YOb04Q8&api=1&no_preview=1)
5.3.	Аналитический отчет по итогам исследования Проекта	Май 2026	МКОУ ДПО РЦ	Аналитический отчет по итогам исследования (https://resscentr.ru/we-are-in-projects/школьная-команда/)
6. Публикации, выступления и диссеминация опыта				
6.1.	IV Слет ЦРЛП и амбассадоров РЛП, г. Калининград (28.10.2025 - 01.11.2025). Мастер-класс Шехтман И.В. «Алгоритм подготовки успешной рефлексивной сессии для управленческих и педагогических команд: от идеи до реализации»	31.10.2025	Участники Слета, амбассадоры, члены сообщества программы «Развивающая среда»	Программа Слета. Ссылка на размещение материалов в папке для участников Слета Ссылка на материалы: https://disk.yandex.ru/d/JQF37GIAaGsARg

6.2.	<p>Межрегиональный форум по развитию личностного потенциала. Организатор: ГАУ ДПО СО ИРО.</p> <p>Выступление Шехтман И.В. с докладом «Проект «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательной организации средствами коллективной рефлексии»: тренды управленческой культуры в образовании»</p>	28.11.2026	Участники Форума, члены сообщества программы «Развивающая среда»	<p>Сообщество ВК «Институт развития образования Самарской области».</p> <p>Ссылка на программу: https://vk.ru/wall-216094040_602 Ссылка на публикацию: https://vk.com/gau_dpo_so_iro</p> <p>Сообщество ВК «Вклад в будущее. Самарский регион».</p> <p>Ссылка: https://vk.com/wall-216094040_604</p> <p>Ссылка на программу: https://vk.com/doc65862104_696624947?hash=xoFha7D84uuw0fzME79JtuHI7LB8AzbQ1zhAweZ51KP&dl=Atjk8RmiKQagpg64lqO9GKrRhUXZBkwGrzZP2gxLT30&api=1&no_preview=1</p> <p>Сообщество ВК «МКОУ ДПО РЦ»</p> <p>Ссылка на публикацию: https://vk.com/wall103014076_1229</p>
6.3.	<p>XIX Всероссийский форум «Педагогическая гавань».</p> <p>Выступление Шехтман И.В. с докладом «Рефлексивное зеркало: поддержка ресурсности управленца и педагога»</p>	18.12.2025	Участники Форума, педагогические работники, управленческие кадры, участники сообщества конкурса профессионального мастерства «Учитель года»	<p>Программа Форума</p> <p>Ссылка: https://bitrix24public.com/teacherofrussia.bitrix24.ru/docs/pub/97fe4859ab47fb0e400967534032bf89/default/?&</p> <p>Публикации о событии</p> <p>- Платформа «Вклад в будущее», ссылка: https://vbudushee.ru/about/news/glava-fonda-vklad-v-budushchee-vystupil-na-forume-pedagogicheskaya-gavan/</p> <p>- Сообщество в ВК «Вклад в будущее. Самарский регион».</p> <p>Ссылка на публикацию: https://vk.com/wall-216094040_626</p>
6.4.	<p>МОСты «Доказательный подход в программе «Развивающая среда».</p> <p>Выступление Шехтман И.В. «Коллективная рефлексивность как фактор удовлетворения социально-психологических потребностей педагога»</p>	21.01.2026	Участники программы «Развивающая среда»	<p>Ссылка на анонс мероприятия: https://t.me/c/2224509791/1413</p> <p>Ссылка на материалы выступления: https://t.me/c/2224509791/1419</p> <p>Ссылка на видеозапись: https://vkvideo.ru/video-135187906_456240086?list=In-JUgcmKnywvaG7c3EzJ&t=9s&list=In-JUgcmKnywvaG7c3EzJ&t=8s</p>

6.5.	XXIII Международная конференция «Школа в фокусе. Фокусы для школы». Выступление Шехтман И.В. «Рефлексивность как ключ к осознанности»	14.02.2026	Участники Конференции	Программа конференции, ссылка: https://teacherofrussia.bitrix24.ru/~WNWhL Публикация в Маркетплейс Интромаркет: https://intr-market.ru/ Мой материал: https://clck.ru/3SRxH7 Ссылка на публикацию: https://clck.ru/3SSXj8
6.6.	Установочный семинар «Фестиваль «В диалоге». Секция «Доказательный подход». Выступление Шехтман И.В. с докладом «Коллективная рефлексивность как фактор удовлетворения социально-психологических потребностей личности педагога - основы профессионального благополучия»	02.03.2026	Потенциальные участники Фестиваля, члены сообщества программы «Развивающая среда»	Сообщество ВК «Вклад в будущее. Самарский регион». Ссылка: https://vk.com/wall-216094040_664
6.7.	Мастерская проектного управления. Занятие 3. Дистанционно. Выступление Шехтман И.В. с сообщением «Фокус на успех. Инструменты коллективной рефлексии в управлении рисками проекта»	03.03.2026	Участники мастерской проектного мышления, потенциальные участники конкурса проектов «Сообщества для программы»	Программа Мастерской проектного мышления. Ссылка на видеозапись занятия 3.- https://disk.yandex.ru/i/hlyCCVvjFYHflQ .
6.8.	Всероссийская научно-практическая конференция с дистанционным и международным участием «Актуальные проблемы современного образования: опыт и инновации»	26-27.02.2026	Публикация в журнале	Статья в сборнике

Оценка результативности мероприятий Проекта

Для оценки результативности Проекта в декабре 2025 года была проведена повторная диагностика. Были получены следующие результаты:

1. **Оценка эффективности управленческих команд** (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка эффективности управленческих команд (сентябрь – декабрь 2025)

Показатели	сентябрь, 2025			декабрь, 2025		
	Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий уровень (кол-во, %)	Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий уровень (кол-во, %)
1) ясность целей	75% / 92	25% / 31	0% / 0	83% / 99	17% / 21	0
2) открытость и доверие	79% / 97	21% / 26	0% / 0	81% / 97	19% / 23	0
3) эффективность командных процессов	72% / 89	28% / 34	0% / 0	75% / 90	25% / 30	0
4) уникальность и профессионализм	76% / 94	24% / 29	0% / 0	80% / 96	20% / 24	0
5) гибкость и адаптивность	78% / 96	22% / 27	0% / 0	79% / 95	21% / 25	0
6) рефлексивность и ориентация на будущее	80% / 98	20% / 25	0% / 0	90% / 108	10% / 12	0
Итоговый показатель	76,7%	23,3%	0	81,3%	18,7%	0

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 показателе 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.

Анализ показывает постепенное улучшение ключевых параметров эффективности команды. Особенно заметно увеличились уровни открытости, доверия и гибкости, что оказывает позитивное влияние на психологический климат и общее функционирование команды. Незначительно снизившийся показатель эффективности командных процессов и рефлексивности заслуживает внимания и дальнейшего анализа для устранения возможных причин.

Тем не менее, общее повышение эффективности команды на 4,6 % является значительным успехом и говорит о правильности выбранного подхода и используемых инструментов.

2. Оценка уровня профессионально-личностного благополучия членов управленческих команд МОУ (таблица 7)

Положительная динамика отмечена по показателям

- Автономность в профессиональной деятельности: +3%
- Профессиональное самопринятие: +4%
- Профессиональное развитие: +6%
- Отношения в коллективе: +4%

Таблица 7 – Результаты оценки профессионально-личностного благополучия членов команды (сентябрь - декабрь 2025)

Показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
	Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий (кол-во, %)	Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий (кол-во, %)
1) автономность в профессиональной деятельности	66% / 81	34% / 42	0% / 0	69% / 83	31% / 37	0% / 0
2) профессиональное самопринятие	63% / 78	37% / 45	0% / 0	67% / 80	33% / 40	0% / 0
3) профессиональное развитие	70% / 86	30% / 37	0% / 0	76% / 91	24; / 29	0% / 0
4) отношения в коллективе	75% / 92	25% / 31	0% / 0	79% / 95	21% / 25	0% / 0
Итоговый показатель	68,3	31,7	0	72,8	27,2	0

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 (таблица 8)

Сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапов исследования позволяет констатировать, что во всех восьми показателях сформированности коллективной рефлексивности зафиксирован рост доли участников с высоким уровнем развития, кроме показателя «оценка соответствия действий долгосрочным целям», который остался на прежнем уровне (64,2%). При этом доля респондентов, имеющих средний уровень развития коллективной рефлексивности, уменьшилась, ни один из участников не попал в категорию низкого уровня.

Таблица 8 – Результаты оценки сформированности коллективной рефлексивности членов команды (сентябрь – декабрь 2025)

Показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
	Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий уровень (кол-во, %)	Высокий уровень (кол-во, %)	Средний уровень (кол-во, %)	Низкий уровень (кол-во, %)
1) Совместное обсуждение проблем	51% / 63	49% / 60	0% / 0	68% / 82	32% / 38	0% / 0
2) Ориентация на анализ	58% / 71	42% / 52	0% / 0	67% / 80	33% / 40	0% / 0
3) Оценка соответствия действий долгосрочным целям	64% / 79	36% / 44	0% / 0	68% / 81	32% / 39	0% / 0
4) Метакогнитивная осведомленность	53% / 65	47% / 58	0% / 0	66% / 79	34% / 41	0% / 0
5) Инновационность	52% / 64	48% / 59	0% / 0	69% / 83	31% / 37	0% / 0
6) Рефлексия внутригрупповых отношений	59% / 73	41% / 50	0% / 0	66% / 79	34% / 41	0% / 0
7) Совместный анализ будущих рисков и возможностей	54% / 66	46% / 57	0% / 0	57% / 68	43% / 52	0% / 0
8) Ориентация на обмен знаниями	66% / 81	34% / 42	0% / 0	71% / 85	29% / 35	0% / 0
Итоговый показатель	57,1%	42,9	0	66,5	33,5	0

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.

Заключение

По всем рассмотренным направлениям — эффективности команды, профессионально-личностному благополучию и коллективной рефлексивности — зафиксированы существенные улучшения. Рост произошел по большинству ключевых показателей, что свидетельствует о положительном воздействии проводимых мероприятий и мероприятий проекта на развитие команды.

Таким образом, реализация мероприятий и программ позволила 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.

Внедрение практик коллективной рефлексии является мощным инструментом повышения эффективности и благополучия управленческих команд образовательных организаций. Оно требует тщательной подготовки специалистов, соблюдения определенных принципов и условий, а также учета возможных рисков и препятствий. Данная модель, представленная в настоящей главе, обеспечивает системный подход к внедрению, позволяет достичь значимых положительных эффектов в управлении развитием образовательной организацией.

Исследованная тема повышения эффективности и благополучия управленческих команд образовательных организаций средствами коллективной рефлексии оказалась чрезвычайно актуальной и востребованной в условиях современного образования. Современная образовательная среда требует новых подходов к управлению, основанных на взаимодействии, рефлексии и развитии профессионального потенциала членов управленческих команд образовательных организаций.

В результате проведенного анализа научной литературы, коллективная рефлексия рассматривается нами как процесс совместного осмысления и анализа опыта, действий, решений управленческими командами вопросов повседневной практики с целью выявления общего понимания, оценки результатов деятельности и формирования общих подходов к созданию благоприятных условий, обеспечивающих личностно-профессиональное развитие каждого субъекта образовательных отношений.

Овладение же опытом коллективной рефлексией как формой совместной деятельности, направленной на развитие взаимопонимания, повышение осознанности участников, как показала наша практика, не только обеспечивает улучшение общего качества совместной работы команд, но и формирует у общую установку на совместный поиск лучших вариантов разрешения возникающих профессиональных затруднений и создает поле для профессионально-личностного благополучия и повышает эффективность командной работы.

Таким образом задачи исследования решены, цель – достигнута. Нами разработан комплекс мер по повышению эффективности управленческой деятельности через коллективную рефлексии. Дальнейшие исследования данной проблемы могут быть связаны с выявлением влияния на системные процессы.

Директор

И.В. Шехтман

Список использованных источников и литературы

Нормативно-правовые акты, государственные, региональные и муниципальные программы по теме исследования

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/84648.htm> (дата обращения: 12.05.2024).
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: https://minobr.gov-murman.ru/files/Kontrol/NPA/federalnyy-zakon-ot-29.12.2012-n-273_fz_red.-ot-23.05.2025.pdf (дата обращения: 12.06.2025).
3. Национальный проект «Молодежь и дети», федеральные проекты: «Всё лучшее детям», «Педагоги и наставники». [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3QqCiV> (дата обращения: 12.06.2025).
4. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 21.02.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/ (дата обращения: 12.06.2025).
5. Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73284005/> (дата обращения: 15.05.2025).
6. Приказ Министерства Просвещения Российской Федерации от 13 марта 2019 г. N 114 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201904260023> (дата обращения: 21.08.2025).
7. Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73284005/> (дата обращения: 27.07.2025).
8. Приказ Министерства Просвещения Российской Федерации от 13 марта 2019 г. N 114 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам». [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/553940615> (дата обращения: 27.07.2025).
9. Проект «Школа Минпросвещения России». [Электронный ресурс]. URL: <https://smp.edu.ru/> (дата обращения: 07.05.2025).
10. Постановление администрации городского округа Тольятти № 3062-п/1 от 09.10.2020 г. «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы образования городского округа Тольятти на 2021-2027 годы». [Электронный ресурс]. URL: <https://tgl.ru/municipal-program/obj/?obj=149> (дата обращения: 07.05.2025).
11. Управленческий портфель проектов департамента образования администрации городского округа Тольятти «Формирование нового стиля управления административных команд образовательных учреждений». [Электронный ресурс]. URL: https://do.tgl.ru/files/of_docs/prikaz/11146_1.pdf

Список использованной литературы

1. Белле, Клемент и Де Неве, Ян-Эммануэль и Уорд, Джордж Влияет ли счастье сотрудников на производительность? (14 октября 2019 г.). Бизнес-школа Саида WP 2019-13. [Электронный ресурс]. URL: <https://ssrn.com/abstract=3470734> (дата обращения: 02.05.2024).
2. Головцова И. Г., Капитонов Н. В. Методика повышения качества управления в распределенных проектных командах // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025, том 1, № 7.
3. Иванова И.А. Обеспечение социального благополучия персонала в контексте реализации кадровой стратегии вовлеченности // Самоуправление. -2021. - № 2(124). - с. 266-269.
4. Кравченко С. В. Анализ современных представлений об удовлетворенности жизнью // СМАЛЬТА. 2023. № 4. С. 41–55. <https://doi.org.10.15293/2312-1580.2304.04>.

5. Краковецкая И.В., Воробьева Е.С., Нюрнбергер Л.Б., Лучина Н.А., Севрюков И.Ю. Исследование удовлетворенности условиями труда и мотивации профессиональной деятельности научно-педагогических работников // Экономика труда. - 2022. - № 1. - с. 69-82. - doi: 10.18334/et.9.1.114164.
6. Кулакова А.Б. Условия успеха командной работы в современной организации // Социальное пространство. 2020. Т. 6. № 2. DOI: 10.15838/sa.2020.2.24.4 URL: <http://socialarea-journal.ru/article/28571>.
7. Культура Well-Being: зачем и как управлять благополучием сотрудников. 2021. [Электронный ресурс]. URL: Культура Well-Being: зачем и как управлять благополучием сотрудников | Общество | Селдон Новости (myseldon.com) (дата обращения: 06.04.2022).
8. Леонтьев Д.А., Осин Е.Н. Рефлексия «хорошая» и «дурная»: от объяснительной модели к дифференциальной диагностике. Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2014., Т. 11. № 4. С. 110-135.
9. Лисовская А.Ю., Кошелева С.В., Соколов Д.Н., Денисов А.Ф. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике // Организационная психология. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-ponimaniyu-blagopoluchiya-sotrudnika-ot-teorii-k-praktike> (дата обращения: 08.06.2025).
10. Наследов А. IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. — СПб.: Питер, 2013. — 416 с.
11. 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. – EDN YAQVPT.
12. Нестик Т.А. Эффект Поллианны: роль механизмов защиты позитивной личностной и групповой идентичности / Социальная психология и общество (2024. Том 15. № 4 С. 25–39).
13. Осин, Е.Н., Леонтьев, Д.А. Апробация русскоязычных версий двух шкал экспресс-оценки субъективного благополучия. В сб.: Материалы III Всероссийского социологического конгресса. М.: Институт социологии РАН, Российское общество социологов, 2008.
14. Особенности командного управления в России: результаты масштабного исследования. Часть 1. Наполненность дефиниций «команда», «командное управление», сдерживающие и поддерживающие факторы / А. В. Гудиев, М. В. Долгов, О. К. Минева, И. Б. Шебураков // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 9. – С. 1861-1882. – DOI 10.18334/lim.12.9.123771. – EDN YTUXHW.
15. Психологическое и профессиональное благополучие государственных служащих / М. Ю. Бояркин, О. А. Долгополова, Д. М. Зиновьева [и др.]. – Волгоград : Волгоградская академия государственной службы, 2007. – 216 с. – ISBN 978-5-7786-0275-5. – EDN VNIDTZ.
16. Ребрикова Н.В., Сазонова А.С. Аспекты управления благополучием сотрудников в организации // Креативная экономика. - 2024. - Том 18. - № 6. -С. 1449-1466. doi: 10.18334/ce.18.6.121083.
17. Ребрикова Н.В., Шальнова О.А. Теоретические аспекты вовлеченности персонала в организации // Креативная экономика. - 2022. - № 7. - с. 26972712. - doi: 10.18334/ce.16.7.114854.
18. 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. – EDN ZVLNOZ.
19. Сизикова, Т. Э. Исследование и психодиагностика рефлексии / Т. Э. Сизикова, О. А. Дураченко. – Новосибирск : Новосибирский государственный педагогический университет, 2020. – 256 с. – ISBN 978-5-00104-559-5. – EDN ACMMST.
20. Тарасов, С.В. (2025). Модификация и психометрическая проверка опросника «Групповая рефлексивность» Т.А. Нестика. Социальная психология и общество, 16 (1), 159–174. <https://doi.org/10.17759/sps.2025160109>
21. Таганова, Е. Н. Управление благополучием сотрудников как один из современных подходов в управлении персоналом / Е. Н. Таганова, К. А. Мусатова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 22 (417). — С. 225-227. — URL: <https://moluch.ru/archive/417/92524>.