

Министерство образования Самарской области

Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования Самарской области
«Региональный социopsихологический центр»

**Областной конкурс психолого-педагогических программ
«Психология развития и адаптации» 2026 года**

**Номинация
«Образовательные
психолого-педагогические программы»**

I место

**Шехтман И. В.
Образовательная (просветительская) психолого-
педагогическая программа
«Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде»**



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

Номинация: «Образовательные (просветительские)
психолого-педагогические программы»

Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде

Автор: Шехтман Ирина Вячеславовна, директор.

Тольятти, 2026

**Образовательная психолого-педагогическая программа
«Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде»**

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика Программы	2
2. Информация о разработчиках и организации	3
3. Аннотация	4
4. Описание целевой аудитории	5
5. Описание типов трудностей и проблем, на решение которых направлена программа	6
6. Научно-методические и нормативно-правовые основания разработки и реализации	7
7. Описание целей и задач программы	12
8. Сроки, этапы и алгоритм реализации программы	13
9. Перечень и описание программных мероприятий, учебный и учебно-тематический план.	14
10. Описание используемых методик, технологий, инструментария	18
11. Описание способов, которыми обеспечивается гарантия прав ее участников	27
12. Описание сфер ответственности, основных прав и обязанностей участников реализации Программы	27
13. Ресурсы, которые необходимы для эффективной реализации программы: - требования к специалистам - перечень учебных и методических материалов - требования к материально-технической оснащенности организации для реализации программы (помещение, оборудование, инструментарий) - требования к информационной обеспеченности организации для реализации программы	29
14. Ожидаемые результаты реализации Программы	34
15. Описание и источники психодиагностического инструментария, используемого для оценки достижения планируемых результатов	34
16. Система организации внутреннего контроля за реализацией Программы	36
17. Критерии оценки достижения планируемых результатов: качественные и количественные	36
18. Сведения о практической апробации Программы на базе организации: место и срок апробации, количество участников	37
19. Результаты, подтверждающие эффективность реализации Программы	38
20. Подтверждение соблюдения правил заимствования	43
21. Список использованной литературы	44
Приложение:	46
- диагностический инструментарий	46
- сценарии занятий 1 модуля	56

1. Общая характеристика программы

Название программы: «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде».

Вид программы: образовательная (просветительская) психолого-педагогическая программа.

Описание проблемной ситуации

Современные образовательные организации сталкиваются с серьезными вызовами, связанными с изменением требований к качеству образования и необходимости оперативного реагирования на стремительно меняющиеся обстоятельства. Традиционные модели управления образовательной организацией зачастую оказываются недостаточно эффективными, поскольку не позволяют оперативно принимать стратегически важные решения, адаптироваться к внешним и внутренним изменениям и поддерживать конструктивное сотрудничество внутри организации.

Ключевая проблема, которую призван решить данный вид программы, связана с недостаточным уровнем командной работы в образовательных организациях. Большинство управленческих и педагогических команд испытывают трудности в организации совместной деятельности, решении сложных задач и обеспечении эффективной коммуникации. Причиной этому являются:

- Недостаточное владение методами фасилитации и коллективной рефлексии.
- Сложности в формировании единого видения целей и задач команды.
- Ограниченные навыки анализа и рефлексии деятельности команды.
- Низкий уровень профессионально-личностного благополучия участников команд.

Сегодня простое объединение талантливых педагогов и администраторов не гарантирует высокую эффективность команды. Многозадачность, нехватка времени, дефицит информационных ресурсов, частая смена состава участников — всё это осложняет принятие качественных решений и нередко приводит к ухудшению морального климата, снижению мотивации и возникновению синдрома эмоционального выгорания.

Именно поэтому возникает острая необходимость в применении новых инструментов, позволяющих поддерживать функциональность и эффективность командной работы, сохраняя при этом мотивацию и удовлетворенность каждого. Наиболее востребованным инструментом в данном направлении является фасилитация — система управления групповым взаимодействием, направленная на улучшение коммуникации, повышение производительности и достижение общих целей.

Особое место в работе с командами занимает такая важная составляющая фасилитации, как коллективная рефлексия — систематический процесс анализа деятельности команды, позволяющий своевременно выявлять слабые места, определять направления дальнейшего развития и вырабатывать оптимальные стратегии поведения. Регулярная рефлексия

улучшает внутреннюю культуру взаимоотношений, формирует доверие и открытость внутри команды, стимулирует профессиональное самосовершенствование и предотвращает эмоциональное истощение.

Вместе с тем, несмотря на доказанную результативность фасилитации и коллективной рефлексии, специализированные программы по данным направлениям практически отсутствуют, особенно применительно к командам образовательных организаций. Представляемая программа играет важную роль в устранении указанного дефицита, предлагая современным руководителям и специалистам необходимые знания и навыки, способствующие повышению конкурентоспособности образовательных организаций и повышения эффективности управления.

Образовательная психолого-педагогическая программа «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде» создана для того, чтобы устранить эти недостатки. Она включает теоретическую и практическую составляющие, позволяющие слушателям освоить современные инструменты фасилитации и коллективной рефлексии, которые помогут:

- Сформировать четкую структуру и видение целей команды.
- Улучшить навыки коммуникации и взаимодействия внутри команды.
- Повысить способность к анализу и рефлексии деятельности команды.
- Укрепить профессионально-личностное благополучие участников.

Таким образом, выбор вида программы оправдан решением вышеуказанных проблем и предназначен для обеспечения высококачественного сопровождения управленческих и педагогических команд образовательных организаций. Представляемая программа объединяет теорию и практику применения методов фасилитации и коллективной рефлексии в работе управленческих и педагогических команд образовательных организаций. Участникам предоставляются современные инструменты и методы эффективного управления командами, что позволяет развивать качественные коммуникации, обеспечивать профессиональный рост и добиваться максимальных результатов в командной работе, укрепляя профессионально-личностное благополучие каждого участника. Программа позволяет освоить теоретические подходы и методы фасилитации в сопровождении команд образовательных организаций и осуществляющих инновационную деятельность.

2. Информация о разработчика и месте реализации программы

Автор программы: Шехтман Ирина Вячеславовна;

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

Адрес сайта: resscentr@tgl.ru, телефон: 8 8482286371;

e-mail: rcenter@edu.tgl.ru

Директор: Шехтман Ирина Вячеславовна.

Аннотация

В современном мире, где образовательные организации сталкиваются с постоянными вызовами, связанными с цифровизацией, изменением требований к качеству образования и необходимостью адаптации к новым условиям, возрастает важность командной работы и эффективного управления. Традиционные подходы к управлению часто оказываются недостаточными для решения сложных задач и обеспечения высокого уровня мотивации сотрудников. В этой связи, развитие навыков фасилитации и коллективной рефлексии становится критически важным для образовательных организаций. Эти методы позволяют командам не только эффективно решать текущие задачи, но и адаптироваться к изменениям, поддерживать высокий уровень мотивации и профессионально-личностного благополучия участников. Программа «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде» направлена на развитие этих навыков, что делает ее актуальной и необходимой для руководителей, педагогов-психологов и специалистов, стремящихся к повышению эффективности образовательных организаций.

Программа направлена на развитие навыков фасилитации для улучшения коммуникации и принятия решений в команде; освоение методов коллективной рефлексии для анализа и улучшения командной работы; повышение профессионально-личностного благополучия участников команд; формирование культуры доверия и конструктивной коммуникации в коллективе.

Программа состоит из 9 занятий, разделенных на три модуля:

1. «Коллективная рефлексия и работа команды. Ориентация на прошлое, настоящее, будущее» — введение в фасилитацию и коллективную рефлексия.

2. «Возможности коллективной рефлексии. Инструменты повышения эффективности команды» — освоение методов и инструментов для улучшения командной работы.

3. «Коллективная рефлексия как источник вдохновения и творчества» — развитие навыков креативного мышления и фасилитации.

Каждый модуль включает теоретические и практические занятия, направленные на освоение инструментов и методов, которые участники могут применять в своей профессиональной деятельности.

Программа использует разнообразные методы обучения, включая мини-лекции, презентации, решение кейсов, психологические игры, групповые обсуждения и рефлексия. Это позволяет участникам не только получить теоретические знания, но и отработать их на практике в безопасной и поддерживающей среде.

По завершении программы участники смогут:

- Применять технологии фасилитации для оптимизации работы команды.

- Организовывать мероприятия по коллективной рефлексии для повышения эффективности командной работы.
- Улучшать навыки коммуникации и взаимодействия внутри команды.
- Укреплять профессионально-личностное благополучие участников.

Программа включает методики для оценки эффективности командной работы, профессионально-личностного благополучия и уровня коллективной рефлексивности, методы рефлексии и получения обратной связи, что позволяет отслеживать прогресс участников и корректировать обучение в соответствии с их потребностями.

Программа предоставляет участникам практические инструменты и навыки, которые могут быть применены в реальных условиях для повышения эффективности управления образовательными организациями и улучшения качества образовательного процесса. Это способствует созданию комфортной и бесконфликтной образовательной среды, повышению мотивации сотрудников и достижению высоких результатов в командной работе.

4. Целевая аудитория:

- руководители образовательных организаций, управленческие и педагогические работники, педагоги-психологи образовательных организаций.

Социально-психологическими особенностями данной категории участников являются:

Высокий уровень ответственности и интенсивности труда, связанный с управлением персоналом и реализации образовательного процесса.

Постоянная потребность в профессиональном совершенствовании и освоении новых методов работы.

Высокая степень подверженности стрессу и риску эмоционального выгорания вследствие многозадачности и нагрузки.

Потребность в повышении личной и командной эффективности, стремлении к сотрудничеству и согласованности действий.

Важность поддержания благоприятного социально-психологического климата и высокого уровня мотивации сотрудников.

Программа соответствует требованиям ряда профессиональных стандартов и квалификационных характеристик, предъявляемых к работникам образования, таким как:

Профессиональные стандарты:

- Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией, управление профессиональной образовательной организацией). Стандарт предусматривает обязанность организации работы педагогического коллектива, руководство развитием образовательной организации, создание благоприятных условий для творческой деятельности учителей и учащихся. Программа развивает компетенции, необходимые для управления командами,

эффективной фасилитации и поддержания профессионально-личностного благополучия сотрудников.

- Заместитель руководителя образовательной организации. Заместителю необходимо уметь организовать деятельность педагогического коллектива, планировать и контролировать реализацию образовательных программ. Навыки фасилитации и рефлексии помогают заместителю грамотно распределять нагрузку, формировать единые цели и достигать высоких показателей деятельности.

- Педагог-психолог. Согласно стандарту, специалист осуществляет психолого-педагогическое сопровождение реализации образовательных программ, оказывает психолого-педагогическую помощь обучающимся и педагогическим работникам, содействовать формированию благоприятной, психологически безопасной и комфортной образовательной среды и социально-психологического климата. Осваиваемые навыки помогут педагогу- психологу организовывать рефлексивные сессии, улучшать внутрикомандное взаимодействие и предупреждать эмоциональное выгорание сотрудников.

- Методист. Задача методиста — координация методической работы, организация научно-методического сопровождения педагогов. Получаемые навыки фасилитации и рефлексии помогут эффективнее организовывать семинары, консультации и исследовательские проекты, повышая качество методической помощи.

- Педагог. Владение современными методами работы с детьми при достижении высокого качества образования и воспитания. Осваиваемые навыки фасилитации и рефлексии помогут учителю лучше организовывать учебную деятельность, активизировать и мотивировать обучающихся, повышать личную эффективность и удовлетворённость профессией.

Программой предусмотрено освоение практических навыков, необходимых для организации эффективной работы команд, а также решения задач управления и психологического сопровождения. Эти навыки соответствуют уровню требований к кадровым условиям, установленным в федеральных государственных образовательных стандартах.

Содержание программы отвечает профессиональным запросам участников, принципам андрогогики, позволяет нивелировать существующие профессиональные дефициты и обеспечить создание ситуации успеха и мотивации к профессиональной деятельности.

5. Описание конкретных типов трудностей и проблем, решаемых программой (возможные дефициты):

- Низкая эффективность работы команды: недостаточное владение методиками фасилитации и коллективной рефлексии ведет к низкой результативности команды, неслаженным действиям и слабым коммуникативным связям между членами.

- Проблемы в принятии решений: трудности в выборе оптимального пути решения задач, недостаточность механизмов согласования позиций и учета мнений всех участников.

- Отсутствие культуры рефлексии: недостаточно развитые навыки рефлексивного анализа приводят к повторению прошлых ошибок, отсутствию обратной связи и замедлению прогресса команды.

- Высокий уровень стресса и риска эмоционального выгорания: непродуктивные рабочие отношения, высокая нагрузка и низкая профессиональная самореализация вызывают повышенную утомляемость и снижают мотивацию сотрудников.

- Недостаточные навыки управления изменениями: невысокая приспособляемость команды к быстро меняющимся условиям, плохая реакция на нововведения и низкий уровень адаптации к изменениям.

- Трудности в установлении доверительных отношений: недостаточный уровень доверия и взаимопонимания между членами команды мешает налаживанию конструктивного взаимодействия и командной поддержки.

6. Научно-методические и нормативно-правовые основания разработки и реализации Программы

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 образовательных организаций диктуется требованиями современного мира, где традиционные иерархические структуры перестают отвечать нуждам гибкого и адаптивного управления. Такое положение вещей подчёркивает особую роль 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 эффективной командной работы.

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

Согласно классической теории Катценбаха и Смита (Katzenbach & Smith, 1993), 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, команда образовательной организации рассматривается нами как многоуровневая система профессионалов, 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 опытом и демонстрируя высокую адаптивность. Установка на совместную эффективную 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, Кэрол 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 возможность 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 и педагогических работников образовательных организаций свидетельствуют о том, что сохранение профессионального благополучия является ключевым фактором профессиональной и личностной устойчивости. Особенно актуально это для команд развития образовательных организаций, поскольку их деятельность сопряжена с высокой степенью ответственности, необходимостью принимать быстрые решения в условиях неопределенности и ограниченных сроков.

Основанием для разработки Программы выступают следующие нормативно-правовые акты, государственные, региональные и муниципальные программы:

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> 1 (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».

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).

7. Описание целей и задач Программы

Цель Программы:

приобретение слушателями навыков создания и эффективного сопровождения команд образовательных организаций используя технологии фасилитации и коллективной рефлексии.

Задачи Программы:

1. Познакомить слушателей с теоретическими основами создания, управления, сопровождения управленческих и педагогических команд образовательных организаций.
2. Совершенствовать навыки групповой рефлексивности.
3. Повысить уровень профессионально-личностного благополучия.
4. Способствовать овладению компетенциями по повышению эффективности команд образовательных организаций.

8. Сроки, этапы и алгоритм реализации Программы

Продолжительность Программы: 18 часов.

Программа включает 9 занятий, продолжительность 1 занятия: 2 часа.

Срок реализации Программы: 3- 4 месяца (2 – 3 занятия в месяц).

Этапы и алгоритм реализации:

I этап – Подготовительный.

- Определение состава участников программы.
- Проведение диагностики для оценки исходного уровня компетенций и навыков.
- Подготовка материалов и оборудования для проведения занятий.
- Информирование участников о целях, содержании и режиме проведения программы.

II этап - Основной (проведение занятий).

Программа реализуется в течение трех-четырех месяцев и включает девять занятий продолжительностью по два академических часа каждое.

Структура и содержание программы:

Программа состоит из теоретической части, посвященной изучению базовых понятий и принципов фасилитации, и практической части, включающей упражнения и кейсы, направленные на отработку полученных навыков. Особое внимание уделяется обучению проведению коллективной рефлексии и созданию доверительных отношений и конструктивного взаимодействия.

Технологичность и комплексность достижения задач Программы обеспечивается модульным изложением материала, что позволяет структурировать содержание обучения, последовательно излагать теоретический материал и обеспечивать образовательный процесс методическим материалом и системой оценки и контроля освоения Программы.

Модули программы:

Модуль 1. Коллективная рефлексия и работа команды: ориентация на прошлое, настоящее, будущее.

1.1. Мастерство фасилитации: инструменты для успешного развития команд.

1.2. Моя роль в команде: от рефлексии к благополучию.

1.3. Мастерство фасилитации: как выстроить баланс между диалогом и коллегиальностью в принятии решений.

Модуль 2. Возможности коллективной рефлексии. Инструменты повышения эффективности команды.

2.1. Инструменты коллективной рефлексии для повышения эффективности работы команды.

2.2. Перспективы и цели: визуализация желаемого будущего.

2.3. Профессиональное и личностное развитие. Мастермайнд или как работать над своими профессиональными и личными целями в команде.

Модуль 3. Коллективная рефлексия как источник вдохновения и творчества.

3.1. Коллективная рефлексия как источник вдохновения и творчества. Творчество в фасилитации.

3.2. Эффективная коммуникация и командное взаимодействие.

3.3. Секреты фасилитации и алгоритм разработки рефлексивных встреч. Создаем сценарий рефлексивной сессии вместе.

III этап - Завершающий (подведение итогов).

- Оценка результативности программы через проведение диагностики.

Логика и технологичность программы обеспечиваются строгой структурой и внутренним единством содержания всех трёх модулей.

9. Перечень и описание программных мероприятий

Модуль 1 «Коллективная рефлексия и работа команды: ориентация на прошлое, настоящее, будущее» посвящен введению в понятие фасилитации и коллективной рефлексии. Здесь закладываются фундаментальные знания и первичные навыки, необходимые для дальнейшей работы. Основное внимание уделено:

- Ознакомлению с основными инструментами фасилитации.

- Пониманию своей роли в команде.

- Балансу между диалогом и коллегиальностью в принятии решений.

Этот модуль задаёт стартовую точку, с которой начинается весь процесс изучения материала.

Модуль 2 «Возможности коллективной рефлексии. Инструменты повышения эффективности команды» расширяет представление о возможностях коллективной рефлексии и механизмах её реализации. Ключевыми элементами являются:

- Детализированные инструменты для повышения эффективности работы команды.
- Проработка перспективы и целей команды через техники визуализации.
- Способы интеграции профессионального и личностного развития в командную работу.

Данный модуль расширяет теоретическую подготовку участников в вопросах сопровождения команд, демонстрируя разнообразные методы и подходы, увеличивая арсенал используемых инструментов.

Модуль 3 «Коллективная рефлексия как источник вдохновения и творчества» направлен на синтез знаний и навыков, полученных ранее, и открывает новые горизонты для расширения горизонтов фасилитации и рефлексии. Основными компонентами являются:

- Рассмотрение влияния коллективной рефлексии на индивидуальное и коллективное творчество.
- Совершенствование навыков эффективной коммуникации и взаимодействия.
- Разработка сценариев рефлексивных сессий и творческий подход к фасилитации.

Завершающий модуль Программы подводит итоги предыдущих этапов, выводит участников на новый уровень владения материалом и готовит их к самостоятельной практике.

Все три модуля Программы связаны единой логикой постепенного усложнения и наращивания компетенций:

- Первый модуль даёт базу и ориентацию.
- Второй модуль углубляет знания и показывает возможные инструменты.
- Третий модуль концентрируется на практике и творчестве, интегрирует предыдущий опыт и готовит участников к самостоятельной деятельности.

Чёткий план занятий, равномерно распределяющий тематические блоки, поддерживает последовательность изложения и облегчает восприятие материала. Системное построение содержания, структурированное расположение тем занятий от простых шагов к более сложным задачам обеспечивает технологичность и комплексность Программы.

Учебной план образовательной психолого-педагогической программы «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде»

Продолжительность: 18 часов.

Программа включает 9 занятий, продолжительность 1 занятия: 2 часа.

Срок реализации Программы: 3- 4 месяца (2 – 3 занятия в месяц).

Форма обучения: очная с применением дистанционных технологий.

Наименование разделов (тем)	Трудоемкость, час	Теоретическая часть, час	Практическая часть, час	Форма контроля
1	2	3	4	5
Модуль 1. Коллективная рефлексия и работа команды: ориентация на прошлое, настоящее, будущее.	6	1 ч. 20 мин.	4 ч. 40 мин.	Тестирование
Модуль 2. Возможности коллективной рефлексии. Инструменты повышения эффективности команды.	6	50 мин.	5 ч. 10 мин.	Наблюдение
Модуль 3. Коллективная рефлексия как источник вдохновения и творчества.	6 ч.	1 ч.	5 ч.	Защита творческих работ.
Итого	18 ч.	3 ч. 10 мин.	14 ч. 50 мин.	Диагностический мониторинг

Учебно-тематический план образовательной психолого-педагогической программы «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде»

Наименование разделов (тем)	Трудоемкость, час	Теоретическая часть, час	Практическая часть, час	Форма контроля
1	2	3	4	5
Модуль 1. КОЛЛЕКТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ И РАБОТА КОМАНДЫ: ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ, БУДУЩЕЕ				Тестирование
1.1. Мастерство фасилитации: инструменты для успешного развития команд.	2 ч.	25 мин.	1 ч. 35 мин.	Наблюдение
1.2. Моя роль в команде: от рефлексии к благополучию.	2 ч.	30 мин.	1 ч. 30 мин.	Тестирование
1.3. Мастерство фасилитации: как выстроить баланс между диалогом и коллегиальностью в принятии решений.	2 ч.	25 мин.	1 ч. 35 мин.	Практическая работа
Модуль 2. ВОЗМОЖНОСТИ КОЛЛЕКТИВНОЙ РЕФЛЕКСИИ. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ				
2.1. Инструменты коллективной рефлексии для повышения эффективности работы команды.	2 ч.	25 мин.	1 ч. 35 мин.	Наблюдение
2.2. Перспективы и цели: визуализация желаемого будущего	2 ч.	10 мин.	1 ч. 50 мин.	Практическая работа
2.3. Профессиональное и личностное развитие. Мастермайнд или как работать над своими профессиональными и личными целями в команде.	2 ч.	15 мин.	1 ч. 45 мин.	Наблюдение
Модуль 3. КОЛЛЕКТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ КАК ИСТОЧНИК ВДОХНОВЕНИЯ И ТВОРЧЕСТВА				
3.1. Коллективная рефлексия как источник вдохновения	2 ч.	20 мин.	1 ч. 40 мин.	Практическая работа

и творчества. Творчество в фасилитации.				
3.2. Эффективная коммуникация и командное взаимодействие.	2 ч.	20 мин	1 ч. 40 мин.	Наблюдение
3.3. Секреты фасилитации и алгоритм разработки рефлексивных встреч. Создаем сценарий рефлексивной сессии вместе.	2 ч.	20 мин.	1 ч. 40 мин.	Контрольное (итоговое) занятие. Защита творческих работ.
Итого	18 ч.	3 ч. 10 мин.	14 ч. 50 мин.	Диагностический мониторинг

10. Описание используемых методик, технологий, инструментов

- Мини-лекции с презентацией. Включают краткие теоретические объяснения ключевых понятий, моделей, концепций, сопровождающиеся наглядными материалами. Обеспечивают передачу важной теоретической информации в доступной и компактной форме, повышают осведомленность участников.

- Решение кейсов и разбор реальных ситуаций. Участники решают ситуационные задачи, основанные на реальных примерах, развивая навыки анализа и принятия решений. Развивают аналитические способности, умение находить выход из сложных ситуаций, увеличивают вероятность правильного реагирования на будущие события.

- Психологические игры и упражнения. Специально разработанные игровые задания, предназначенные для снятия напряжения, знакомства и установления контакта между участниками. Укрепляют доверие и взаимопонимание, снимают напряжение, формируют положительные эмоции и благоприятный климат в группе.

- Беседы, обсуждения, дискуссии. Открытые обсуждения, в которых участники высказывают своё мнение, обмениваются впечатлениями и приходят к общим выводам. Способствуют глубокому погружению в тему, усиливают вовлечённость участников, обогащают информацией и разнообразят мнения.

- Упражнения на рефлекссию, подведение итогов. Самостоятельный анализ пройденного материала, выяснение собственных ощущений и мыслей относительно полученной информации. Помогают зафиксировать полученный

опыт, осознать внутренние изменения и интегрировать новые знания в повседневную жизнь.

В ходе реализации Программы слушатели знакомятся с методами фасилитации, зарекомендовавшими себя в работе с командами, и авторскими практиками коллективной рефлексии, такими как:

- Модель GROW. Рассматривается алгоритм постановки целей и планирования действий, состоящий из четырёх этапов: Goal (цель), Reality (реальность), Options (варианты), Will (желание действовать). Помогает участникам определить личные и командные цели, проанализировать текущую ситуацию, рассмотреть альтернативные варианты действий и выбрать оптимальный путь движения вперёд.

- «Мировое кафе». Неформальная встреча в формате «кафе», где участники свободно перемещаются между столами, ведут глубокие беседы и генерируют идеи. Активизирует обсуждение сложных вопросов, создаёт условия для коллективного творчества и активного взаимодействия участников.

- Методы генерации идей. Технология мозгового штурма, предназначенная для быстрого сбора большого количества оригинальных идей по конкретной теме. Формирует творческое мышление, способствует открытию нестандартных решений, преодолевает стереотипы мышления.

- «Мастермайнд». Организация встречи небольшой группы профессионалов, которые поддерживают друг друга в решении задач и достижении целей, мотивации к дальнейшему развитию и профессиональному росту, обмениваются опытом.

- «Соглашение о взаимодействии». Коллегиальное принятие правил взаимодействия, определяющие нормы поведения и обязательства участников команды. Улучшает коммуникацию, устраняет недопонимания, способствует увеличению эффективности работы команды.

Применение предлагаемых Программой методик, технологий и инструментов обеспечивает:

- интерактивность и включенность (благодаря активным методам слушатели сами участвуют в процессе обучения, усваивая знания через личный опыт и живое общение);

- разнообразие форматов (объединение мини-лекций, игровых заданий, бесед и рефлексивных упражнений помогает удовлетворить разные стили обучения и удерживать внимание участников);

- акцент на практике (большое количество практических заданий позволяет участникам закрепить теоретические знания на практике, быстрее перенося их в реальную жизнь и профессиональную деятельность);

- развитие рефлексии (рефлексивные практики стимулируют действовать осознанно и постепенно встраивать полученный опыт в практику работы);

- работа в команде (многие методы подразумевают групповую работу, что способствует развитию навыков коммуникации, командной работы и принятия решений в коллективе);

- комплексный подход (различные технологии дополняют друг друга, охватывая как когнитивную сферу (теорию), так и поведенческую (упражнения), и эмоциональную (психологические игры, рефлексия).

Участники Программы имеют возможность познакомиться с источниками представляемых методов, ссылки на которые размещены в «материалах для самостоятельного изучения» в технологической карте каждого занятия.

Основные источники:

- «Конструктор сессий. Библиотека методов: <https://sessiondesign.ru/ru/>

- Блог Икра/ Книги по фасилитации: <https://blog.ikra.ru/knigi-dlya-fasilitatorov-chto-pochitat-pro-fasilitatsiyu/>

- Сообщество ВКонтакте «Школьная команда: от рефлексии к благополучию»: <https://vk.com/club231582881>

Структура занятия

Каждое занятие состоит из трех частей: вводной, основной, заключительной.

В вводной части происходит настрой на работу, мотивация и актуализация потребностей слушателей, ориентация группы на будущее.

Основная часть включает два блока:

Теоретический блок (повышение знаниевой компетентности). В этом блоке участники знакомятся с основными понятиями, принципами и инструментами фасилитации и коллективной рефлексии. Используется методы объяснения и демонстрации (мини-лекция, презентация, беседа, дискуссия).

Практический блок. Участники непосредственно погружаются в ситуацию фасилитации команд, апробируют практики коллективной рефлексии. Практические блоки включают моделирование ситуаций, решение кейсов, техники принятия решений и генерации идей, выполнение упражнений и групповую работу, что позволяет участникам отработать полученные знания на практике.

В заключительной части участники и ведущий Программы обязательно осуществляют рефлекссию по занятию, представляют обратную связь. Ведущий рекомендует дополнительную литературу, предлагает материал для самостоятельного изучения.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАРТЫ ЗАНЯТИЙ ПРОГРАММЫ

Модуль 1. МЕХАНИЗМЫ И ТЕХНИКИ КОЛЛЕКТИВНОЙ РЕФЛЕКСИИ. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ.

Занятие 1.1. Мастерство фасилитации: инструменты для успешного развития команд.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	35 мин. 5 мин. 10 мин. 10 мин. 10 мин.	1.1. Приветствие участников. Представление ведущего. Настройка на работу. 1.2. Представление плана программы, целей и задач. Представление плана занятия. 1.3. Принятие правил работы группы. 1.4. Упражнение с метафорическими картами «Нас отличает...». 1.5. Упражнение «Контекст».	Презентация ведущего Презентация ведущего Колода метафорических карт Бумага для записей, ручки, стикеры
2. Основная часть	1 ч. 5 мин. 10 мин. 5 мин. 10 мин. 10 мин. 10 мин. 20 мин.	Теоретический блок. 2.1. Мини-лекция «Понятие коллективной рефлексии и фасилитации команды». 2.2. Понятие «фасилитация». 2.3. Структура рефлексивной сессии. Практический блок. 2.4. Работа с кейсом. Разбор структуры сессии. 2.5. Инструменты фасилитации. 2.6. Применение модели GROW. 2.7. Практическая работа в малых группах.	Презентация ведущего Презентация ведущего Презентация ведущего Презентация ведущего Презентация ведущего Презентация ведущего Флипчарт, бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры
3. Заключительная часть	20 мин. 15 мин. 5 мин.	3.1. Рефлексия участников. 3.2. Итоги и обратная связь.	Презентация ведущего
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 1, модуль 1 «Чек-лист для фасилитатора при подготовке к рефлексивной встрече». Для самостоятельного изучения и практической работы: Диагностический инструментарий для оценки профессионально-личностного благополучия и эффективности команды (приложение 1 к «Методическим рекомендациям»)	

Занятие 1.2. Моя роль в команде: от рефлексии к благополучию.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	10 мин. 5 мин. 5 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу. 1.2. Представление плана занятия.	Презентация ведущего Презентация ведущего
2. Основная часть	1 ч. 30 мин. 5 мин. 5 мин. 15 мин. 10 мин. 15 мин. 40 мин.	Теоретический блок. 1.1. Мини-лекция «Роль фасилитатора команды». 1.2. Мини-лекция «Роли в команде» 1.3. Упражнение «Я и моя роль в команде». 1.4. Мини-лекция «Доверие – ключевое условие эффективности команды». Практический блок. 1.5. Диагностическое упражнение: «Тест на уровень доверия в команде». 1.6. Техника «Соглашение о взаимоотношениях».	Презентация ведущего Презентация ведущего Бланки для работы, ручки Презентация ведущего Бланки, ручки Флипчарт, бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры
3. Заключительная часть	20 мин. 15 мин. 5 мин.	3.1. Рефлексия участников. Метод «3 вопроса». 3.2. Итоги и обратная связь.	
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 2, модуль 1. Для самостоятельного изучения: - Техники фасилитации для осознанного обучения/ EduTech/ - СберУниверситет, № 6 (44), 2021. Электронный ресурс: https://sberuniversity.ru/upload/iblock/ed8/EduTech_44_web.pdf Экспертные Лекции от Икра. Электронный ресурс: https://clck.ru/3QbV7m	

Занятие 1.3. Мастерство фасилитации: как выстроить баланс между диалогом и коллегиальностью в принятии решений.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	10 мин. 5 мин. 5 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу. 1.2. Представление плана занятия.	Презентация ведущего Презентация ведущего
2. Основная часть	1 ч. 30 мин. 15 мин.	Теоретический блок. 2.1. Мини-лекция «Мастерство фасилитации — как мастерски балансировать между активным диалогом и коллегиальным принятием решений»	Презентация ведущего Презентация ведущего

	20 мин. 10 мин.	2.2. Упражнение «Выбираем проблему». 2.3. Мини-лекция «Знакомство с методом «Мировое кафе». Создаем гармонию между открытым диалогом и коллективной ответственностью на рефлексивной встрече команды».	Презентация ведущего
	45 мин.	Практический блок. 2.4. Работа в технике «Мировое кафе».	Флипчарт, бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры
3. Заключительная часть	20 мин. 15 мин. 5 мин.	3.1. Рефлексия участников. Метод «Три вопроса». 3.2. Итоги и обратная связь.	
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 3, модуль 1. Для самостоятельного изучения: Блог факультета корпоративных коммуникаций. Статьи и спецпроекты команды профессиональных фасилитаторов, предлагающих обучение мастерству фасилитации. http://sber.me/?p=g16Q6	

МОДУЛЬ 2. ВОЗМОЖНОСТИ КОЛЛЕКТИВНОЙ РЕФЛЕКСИИ. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ.

Занятие 2.1. Инструменты коллективной рефлексии для повышения эффективности работы команды.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	25 мин. 5 мин. 5 мин. 15 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу. 1.2. Представление плана занятия. 1.3. Упражнение «Расскажи о себе».	Презентация ведущего Презентация ведущего Презентация ведущего, колода карт для фасилитатора команд
2. Основная часть	1 ч. 15 мин. 10 мин. 15 мин. 15 мин. 35 мин.	Теоретический блок. 2.1. Мини-лекция «Стадии развития команды» по Б.Такмену. 2.2. Упражнение «Парящая палочка». 2.3. Мини-лекция «Пирамида логических уровней» Роберта Дилтса. Практический блок. 2.4. Мозговой штурм «Что делает нашу команду успешной?». Работа с пирамидой логических уровней.	Презентация ведущего Длинная палочка Презентация ведущего Презентация ведущего Флипчарт, бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры
3. Заключительная часть	20 мин. 15 мин.	3.1. Рефлексия участников. Метод «3 вопроса».	

	3 мин.	3.2. Итоги и обратная связь.	
Итого: 2 часа		Для самостоятельного изучения: Библиотека фасилитатора facilab, ссылка http://sber.me/?p=Sk3F8	

Занятие 2.2. Перспективы и цели: визуализация желаемого будущего.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	25 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу.	Презентация ведущего
	5 мин.	1.2. Представление плана занятия.	Презентация ведущего
	15 мин.	1.3. Упражнение «Подарок будущему»	Презентация ведущего
2. Основная часть	1 ч. 15 мин.	Теоретический блок.	Презентация ведущего
	10 мин.	2.1. Мини-лекция «Роль коллективного видения будущего в мотивации и удовлетворенности членов команды ее жизнедеятельностью».	Длинная палочка Презентация ведущего
	20 мин.	Практический блок. 2.2. Упражнение «Идеальная команда».	Презентация ведущего
	15 мин.	2.3. Упражнение «Оценка реальности и возможностей».	Бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры, раздаточный материал, таблицы «Оценка реальности и возможностей»
	15 мин.	2.4. Упражнение «Разработка дорожной карты».	Раздаточный материал, таблицы «Дорожная карта»
15 мин.	2.5. Упражнение Пожелание команде».	Ватман, стикеры, ручки, фломастеры.	
3. Заключительная часть	20 мин.	3.1. Рефлексия участников.	
	15 мин. 5 мин.	3.2. Итоги и обратная связь.	
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 2, модуль 2. Для самостоятельного изучения: Бехтерева, Виктория Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации / Виктория Бехтерева, Сергей Бехтерев; [науч. ред. Илона Ноженко]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. Ссылка: https://clck.ru/3QbDSM	

Занятие 2.3. Профессиональное и личностное развитие. Мастермайнд или как работать над своими профессиональными и личными целями в команде.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое
------	-------	---	---

			обеспечение
1. Вводная часть	10 мин. 5 мин. 5 мин. 10 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу. 1.2. Представление плана занятия. 1.3. Упражнение «Верю – не верю».	Презентация ведущего Презентация ведущего
2. Основная часть	1 ч. 30 мин. 20 мин. 50 мин. 20 мин.	Теоретический блок. 2.1. Мини-лекция «Мастермайнд – инструмент для личностного и профессионального развития». Практический блок. 2.2. Мастермайнд – встреча. 2.3. Мозговой-штурм «Какими возможностями обладает мастермайнд-встреча в работе с управленческими и педагогическими командами?».	Презентация ведущего Презентация ведущего
3. Заключительная часть	20 мин. 15 мин. 5 мин.	3.1. Рефлексия участников. 3.2. Итоги и обратная связь.	
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 3, модуль 3. Для самостоятельного изучения: Команда, способная воплотить мечту / Справочник командного лидера. – Импульс для лидерства. - Книга 2. – Москва - Санкт-Петербург, 2019. Ссылка: https://clck.ru/3QbTDe	

МОДУЛЬ 3. КОЛЛЕКТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ КАК ИСТОЧНИК ВДОХНОВЕНИЯ И ТВОРЧЕСТВА

Занятие 3.1. Коллективная рефлексия как источник вдохновения и творчества. Творчество в фасилитации.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	10 мин. 5 мин. 5 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу. 1.2. Представление плана занятия.	Презентация ведущего Презентация ведущего
2. Основная часть	1 ч. 30 мин. 20 мин. 1 ч. 10 мин.	Теоретический блок. 2.1. Упражнение «Друдлы». 2.2. Мини-лекция «Методы развития творческого мышления». Практический блок. 2.3. Упражнение «Метод фокальных	Карточки «Друдлы» Презентация ведущего Презентация ведущего

		объектов». 2.4. Упражнение «Стратегия Уолта Диснея».	Бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры, раздаточный материал
3. Заключительная часть	20 мин. 15 мин. 5 мин.	3.1. Рефлексия участников. Упражнение «Три вопроса». 3.2. Итоги и обратная связь.	
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 3, модуль 3. Для самостоятельного изучения: Болотова, А. К., Мартынова, А. В. Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации [Текст] / А. К. Болотова, А. В. Мартынова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013 — 320 с. — (Учебники Высшей школы экономики). Ссылка: https://clck.ru/3QbDqJ	

Занятие 3.2. Эффективная коммуникация и командное взаимодействие.

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	20 мин. 5 мин. 5 мин. 10 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу. 1.2. Представление плана занятия. 1.3. Упражнение «Мечта детства».	Презентация ведущего Презентация ведущего Презентация ведущего
2. Основная часть	1 ч. 20 мин. 10 мин. 1 ч. 10 мин.	Теоретический блок. 2.1. Мини-лекция «Фасилитация внутрикомандного взаимодействия. Основные правила. Инструменты фасилитации команд в установлении эффективной коммуникации». Практический блок. 2.2. Фасилитационная игра «Замороженный лес».	Презентация ведущего Презентация ведущего Бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры, раздаточный материал
3. Заключительная часть	20 мин. 15 мин. 5 мин.	3.1. Рефлексия участников. Упражнение «Три слова». 3.2. Итоги и обратная связь.	
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 3, модуль 3. Для самостоятельного изучения: Команда, способная воплотить мечту / Справочник командного лидера. – Импульс для лидерства. - Книга 2. – Москва - Санкт-Петербург, 2019. Ссылка:	

**Занятие 3.3. Основы фасилитации и алгоритм разработки рефлексивных встреч.
Создаем сценарий рефлексивной сессии вместе.**

Этап	Время	Содержание (методы, приемы, формы обучения)	Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение
1. Вводная часть	10 мин.	1.1. Приветствие участников. Настройка на работу. 1.2. Представление плана занятия.	Презентация ведущего
	5 мин. 5 мин.		Презентация ведущего Презентация ведущего
2. Основная часть	1 ч. 25 мин.	Теоретический блок. 2.1. Мини-лекция «Ориентация команды на прошлое, настоящее, будущее». 2.2. Упражнение «Моя траектория». 2.3. Мини-лекция «Как составить рефлексивную сессию?». Практический блок. 2.4. Упражнение «Выбираем проблему». 2.5. Работа в группах «Разработка сценария рефлексивной сессии».	Презентация ведущего
	10 мин.		Презентация ведущего
	10 мин. 10 мин.		
	15 мин. 30 мин.		Презентация ведущего Бумага для флипчарта, бумага для записей, ручки, стикеры, раздаточный материал: карточки с описанием методов фасилитации и алгоритмом рефлексивной сессии.
3. Заключительная часть	20 мин.	3.1. Рефлексия участников. 3.2. Итоги и обратная связь.	
	15 мин. 5 мин.		
Итого: 2 часа		Раздаточный материал: приложение к занятию 3, модуль 3. Для самостоятельного изучения: Трансформация, открывающая новые горизонты / Справочник командного лидера. – Импульс для лидерства. - Книга 3. – Москва - Санкт-Петербург, 2019. Ссылка: https://clck.ru/3QbTK4	

10. Описание способов, которыми обеспечивается гарантия прав участников:

1. Добровольное участие и свобода выхода из Программы.
2. Обеспечение информационной доступности (полная информация о содержании программы, методиках, расписании занятий и правилах работы).
3. Организация безопасной среды.
4. Регулярный сбор обратной связи.
5. Личная безопасность и конфиденциальность.

6. Открытость и доступность, участникам предоставлена возможность обратиться за дополнительной поддержкой, разъяснениями или рекомендациями к ведущему или организатору Программы.

7. Индивидуальный подход и учет потребностей.

11. Описание сфер ответственности, основных прав и обязанностей участников реализации программы

I. Ответственность и обязанности участников:

1. Активное участие в занятиях и мероприятиях программы: своевременное посещение занятий, активное включение в обсуждение, выполнение заданий.

2. Саморазвитие и расширение компетенций: стремление к собственному профессиональному росту, освоению новых навыков и технологий, предложенных программой.

3. Соблюдение норм и правил программы: придерживаться установленных рамок дисциплины, уважительного общения, соблюдения конфиденциальности информации, связанной с программой.

4. Совместная работа и взаимодействие: участие в групповых работах, обмен опытом и знаниями, поддержка других участников в изучении материала.

5. Выполнение промежуточных и итоговых форм контроля.

II. Права участников:

1. Получение полного объема информации: иметь свободный доступ к материалам программы, получать своевременные уведомления обо всех изменениях и событиях.

2. Возможность обращаться за консультацией: возможность задать вопросы организаторам и ведущему программы в ходе и после завершения обучения.

3. Свобода отказа от участия: право прекратить участие в программе без последствий.

III. Ответственность ведущего Программы:

1. Качество обучения. Несет ответственность за полноту и точность передаваемых знаний, адекватность подобранных методик и форм обучения.

2. Этические нормы. Соблюдает этические нормы профессиональной деятельности, проявляет терпимость и уважение к мнению участников, не нарушает приватность участников.

3. Исполнение регламента. Обеспечивает соблюдение расписания занятий, выполнение требований учебного плана и порядка осуществления форм контроля.

IV. Обязанности ведущего Программы:

1. Подготовка и проведение занятий. Планирует и проводит занятия в соответствии с утверждённой программой, обеспечивая качественное обучение участников.

2. Обеспечение преемственности знаний. Соблюдает последовательность и логику подачи материала, помогает участникам плавно переходить от одного этапа программы к другому.

3. Анализ результатов обучающихся. Осуществляет мониторинг и оценку знаний и навыков участников, консультирует и оказывает помощь в устранении возникших трудностей.

4. Оказание методической поддержки. Консультирует участников по вопросам, связанным с прохождением программы, предоставляет дополнительные материалы и рекомендации.

V. Права ведущего Программы:

1. Определение содержания занятий. Обладает правом выбирать и адаптировать материалы и формы работы в рамках утвержденной программы, исходя из нужд и особенностей участников.

2. Проведение занятий. Имеет право выбирать удобные формы и методы проведения занятий, соблюдая баланс между теоретической и практической частями программы.

3. Контроль успеваемости. Может устанавливать критерии оценки и проверять выполнение заданий.

4. Обращение за поддержкой. Имеет право запрашивать помощь и советы у коллег, педагогического совета и администрации в случаях возникновения сложностей.

13. Ресурсы, необходимые для эффективной реализации Программы

13.1. Требования к специалистам:

1. Компетенции и квалификация:

Высшее профильное образование (психолого-педагогическое);
Дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации) в области фасилитации, командообразования.

Опыт работы в аналогичных программах или тренингах не менее 3-х лет.

2. Владение специальными навыками:

Глубокое понимание и свободное владение различными методиками фасилитации и коллективной рефлексии;

Знание современных подходов к развитию команд и управлению человеческими ресурсами;

Умение эффективно проводить диагностические и тренинговые мероприятия;

Наличие навыков публичного выступления, ведения дискуссий и работы с большими группами.

3. Профессиональные и личностные качества:

Коммуникативная компетентность, способность к эмпатичному восприятию и взаимодействию с людьми;

Способность к быстрому анализу ситуаций и принятию взвешенных решений;

Гибкость и адаптивность в поведении, умение приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам;

Готовность брать на себя ответственность за результаты и риски программы;

Креативный подход к выполнению задач, оригинальность мышления и инновационность решений.

4. Навыки работы с цифровыми инструментами:

Владение современными электронными платформами для организации удалённого обучения и взаимодействия с аудиторией;

Уверенное пользование специализированными программами и приложениями для аналитики и мониторинга.

13.2. Перечень учебных и методических материалов, необходимых для реализации программы

Таблица 1. Учебно-методические материалы, электронные ресурсы

Название, автор, выходные данные	Аннотация. Выходные данные/ ссылка на электронный ресурс
Конструктор сессий Session Design	Содержит алгоритмы создания сессий разного типа (стратегические, командные, agile, дизайн-мышление, креативные, учебные); доступ к библиотеке сценариев и библиотеке методов (более 200); возможности организации совместной работы с заказчиком, командой; возможности создания собственной личной и командной библиотеки; имеется навигатор корпоративных командных сессий для руководителей; доступ к скачиванию материалов в разных форматах (PDF, DOCX, XLSX). Ссылка: https://sessiondesign.ru/ru/
Библиотека фасилитатора facilab	Включает: - карточки, разбитые по этапам сессии; - сортировка карточек; - скачивание в PDF; - ссылки на дополнительные ресурсы; - управление библиотекой карточек в личном кабинете; - создание собственных карточек. Ссылка: http://sber.me/?p=Sk3F8
Блог факультета корпоративных коммуникаций	Статьи и спецпроекты команды профессиональных фасилитаторов, предлагающих обучение мастерству фасилитации. Ссылка: http://sber.me/?p=g16Q6
Мышление, которое меняет мир /Справочник инноватора – Импульс для лидерства. – Книга 1. – Москва - Санкт-	Рассматриваются понятия «инновации и инновационное мышление», упражнения для тренировки мозга, расширения перспектив,

Петербург, 2019.	методы развития системного мышления. bitobe.ru. Ссылка: https://clck.ru/3QbSzK
Команда, способная воплотить мечту / Справочник командного лидера. – Импульс для лидерства. - Книга 2. – Москва - Санкт-Петербург, 2019.	Рассматриваются подходы к формированию команд, модели командообразования, жизненный цикл команды и устойчивость. bitobe.ru Ссылка: https://clck.ru/3QbTDe
Трансформация, открывающая новые горизонты / Справочник командного лидера. – Импульс для лидерства. - Книга 3. – Москва - Санкт-Петербург, 2019.	Рассматриваются подходы к формированию команд, модели командообразования, жизненный цикл команды и устойчивость. bitobe.ru Ссылка: https://clck.ru/3QbTK4
Бехтерева, Виктория Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации / Виктория Бехтерева, Сергей Бехтерев; [науч. ред. Илона Ноженко]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021.	Практический справочник научит раскрывать потенциал команды с помощью эффективных совещаний. Ссылка: https://clck.ru/3QbDSM
Болотова, А. К., Мартынова, А. В. Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации [Текст] / А. К. Болотова, А. В. Мартынова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013 — 320 с. — (Учебники Высшей школы экономики).	Представлены организационные основы одной из наиболее динамично развивающихся областей психологии – прикладной психологии в бизнес-организациях. Впервые описано новое направление прикладной психологии, обозначенное как методы и техники процесса фасилитации. Ссылка: https://clck.ru/3QbDqJ
Майкл Вилкинсон. Секреты фасилитации: SMART -руководство по работе с группами/ Альпина Паблишер; пер. с англ. – М., 2019.	Инструменты для проведения фасилитационных сессий, раскрывающих спектр возможностей для генерации идей и структурирования обсуждений, взаимодействия в организации, а также принятия решений в ситуациях, где команде необходимо совместно и быстро прийти к общему мнению, учитывая индивидуальные мнения каждого участника. Ссылка: https://clck.ru/3QbFAd
Мульфейт, Я. Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия / Ян Мульфейт, Мелина Кости ; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018 — 376 с.	Содержит простую и доступную модель лидерства и конкретные рекомендации для будущих вдохновляющих лидеров. Ссылка: https://clck.ru/3QbTfT
Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, Ленни Лид, Кэтрин Долди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер; пер. с англ. Елены Беленко и Антона Размахина. – М. Издательство Дмитрия Лазарева, 2014. – 344 с.	В книге представлено более 200 инструментов и техник для поддержки группового мышления. Позволит тренерам и консультантам расширить репертуар методов и навыков, пошагово освоив роль фасилитатора.
Жан-Филипп Пупар, «Стать	Методическое пособие по основам фасилитации,

фасилитатором», 2019	совмещенное с глубокими размышлениями автора о философской основе этой профессии. Ссылка: http://sber.me/?p=znsr
Тренер – группа – семинар: другой путь образования молодежи Авторы: Арина Богдзевич, Оксана Иванова, Айгуль Назина, Максим Степанов	Пособие включает в себя ряд базовых тем, которые соответствуют центральным элементам процесса образования согласно модели темоцентрированного взаимодействия: тренер, группа участников, тема, концепция и окружение. Издано по инициативе коллегии им. Теодора Хойсса фонда имени Роберта Боша и объединения MitOst и АНО «Институт гражданской активности». Публикация MitOst 21 ISBN 978-3-9812411-2-9 Берлин, 2009.
Искать новые решения сообща: что такое мастермайнд и нужен ли он бизнесу. Сбер Бизнес Live	Практические рекомендации по проведению техники. Ссылка: https://sberbusiness.live/publications/mastermind
Томас Кайзер, «Фасилитация на практике. Как добывать золото, работая с группами», 2020	Представлен авторский подход по выстраиванию групповой работы. Автор книги внедрил свою концепцию для менеджеров компании Xerox, а вскоре этот подход распространился и на множество других предприятий, корпораций, образовательных учреждений во всем мире. Ссылка: http://sber.me/?p=DF9dK
Ингрид Бенс, «Фасилитация для консультантов. Инструменты для вовлечения клиентов, улучшения обсуждений и построения совместной командной работы», 2018	Пособие- бестселлер от «королевы фасилитации» и профессионала в области организационного развития. Ссылка: http://sber.me/?p=XKRp2

13.3. Требования к материально-технической оснащенности и информационной обеспеченности организации для реализации программы

Таблица 2. Требования к материально-технической оснащенности

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Учебный класс	Лекции	Мультимедийное оборудование, компьютер, МФУ.
	Практические занятия	Компьютер, подключенный к сети Интернет, интернет-браузер.

Для успешного проведения Программы

1. Просторное помещение с хорошей вентиляцией, звукоизоляцией и освещением, рассчитанное на количество участников (от 10 до 30 человек), оснащенное мобильной мебелью (столы и стулья), позволяющей легко менять конфигурацию пространства для проведения лекций, групповых обсуждений и практических занятий.

2. Оборудование: проектор и экран для демонстрации презентаций, видео и других визуальных материалов; компьютер или ноутбук с установленным программным обеспечением для презентаций (например, PowerPoint); флипчарт или доска для записи ключевых идей, схем и результатов групповых обсуждений; звуковоспроизводящее оборудование.

3. Инструментарий, канцелярские принадлежности:

Наборы маркеров и бумаги для флипчарта.

Стикеры и карточки для проведения интерактивных упражнений и игр, блокноты, ручки, карандаши для участников.

Раздаточные материалы (рабочие тетради, методические пособия, чек-листы).

Тайминг-устройства (например, песочные часы или таймеры) для контроля времени на упражнения.

Условия информационной поддержки:

1. Электронные ресурсы:

- доступ к интернету для поиска и обмена информацией, а также для проведения онлайн-занятий и вебинаров;

- электронная библиотека с доступом к научным статьям, книгам и методическим материалам по фасилитации и коллективной рефлексии;

- облачные хранилища для размещения учебных материалов, презентаций и видеозаписей занятий.

2. Программное обеспечение:

- программы для создания и демонстрации презентаций (например, PowerPoint);

- средства для видеоконференций (МАХ, ВК-звонки) для проведения онлайн-занятий.

3. Информационные материалы:

- методические пособия, раздаточный материал;

- чек-листы и инструкции по проведению фасилитационных сессий и применению методов коллективной рефлексии;

- примеры успешных кейсов и практических упражнений для закрепления теоретических знаний.

4. Обратная связь и мониторинг:

- системы для сбора обратной связи от участников (Яндекс.Формы) для оценки качества обучения и корректировки программы.

5. Поддержка участников:

- контактная информация для связи с ведущими и организаторами программы, форумы и чаты для обсуждения вопросов и обмена опытом между участниками (чат группы в МАХ, группа сообщества ВКонтакте «Школьная команда: от рефлексии к благополучию»).

14. Ожидаемые результаты реализации Программы:

По завершении курса участники смогут:

- Применять технологию фасилитации для оптимизации работы команды.
- Организовать мероприятия по коллективной рефлексии, стимулируя творческое мышление и повышая мотивацию участников.
- Грамотно ставить цели и распределять обязанности, учитывая индивидуальные особенности членов команды.
- Обеспечивать конструктивную коммуникацию и минимизацию конфликтов внутри команды.
- Создавать комфортные условия для раскрытия творческого потенциала и предотвращения эмоционального выгорания.

Программа призвана восполнить существующий пробел в области подготовки фасилитаторов команд образовательных организаций. Нацелена на решение актуальной задачи современного образования — формирование компетентных, творческих и эффективных команд, способных успешно реализовывать инновационные проекты и инициативы, сохраняя профессионально-личностное благополучие своих участников.

15. Описание и источники психодиагностического инструментария

Выбор диагностического инструментария обусловлен его способностью точно измерить ключевые параметры, относящиеся к цели и задачам программы (подробное описание методик представлено в приложении 1).

Таблица 3. Диагностический инструментарий к Программе

№	Название методики	Показатели:	Цель	Источник
1	Методика оценки эффективности команды образовательной организации.	1. Ясность целей 2. Открытость и доверие 3. Эффективность командных процессов 4. Уникальность и профессионализм 5. Гибкость и адаптивность 6. Рефлексивность и ориентация на будущее	Предназначена для выявления сильных сторон и зон роста управленческой команды / команды развития образовательной организации.	Анкета. Автор: Шехтман И.В.
2	Методика оценки профессионального благополучия. Опросник. Авторы: Августова Л.И., Рут Е.И.	1. «Автономность в профессиональной деятельности» 2. «Позитивные отношения в коллективе» 3.	Предназначена для диагностики психологического благополучия личности в условиях трудовой	Рут, Е.И., Августова, Л.И. Профессиональное благополучие сотрудников коммерческих организаций: критерии и методика оценки //

		«Профессиональное самопринятие» (удовлетворённость уровнем компетентности и удовлетворённость профессиональным и достижениями) 4. «Профессиональное развитие» (профессиональный рост и профессиональные цели)	деятельности.	Научные исследования выпускников факультета психологии СПбГУ, 2017. Т. 5.
3	Методика «Групповая рефлексивность» Опросник. Автор: Нестик Т.А.	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 Дополнительно Шкала «Ориентация на обмен знаниями»	Предназначена для измерения выраженности групповой рефлексивности - способности группы анализировать эффективность своей деятельности, извлекая уроки из своего и чужого опыта.	Нестик, Т.А. Социально-психологическая детерминация группового отношения к времени : автореферат дис. ... доктора психологических наук : 19.00.05 / Нестик Тимофей Александрович; [Место защиты: Ин-т психологии РАН]. - Москва, 2015. - 47 с.

Данный инструментарий:

1. Соответствует целям программы.
2. Обеспечивает объективность измерений. Все методики используют валидные и надёжные индикаторы, что позволяет объективно отслеживать изменения.
3. Обеспечивает четкость, понятность и простоту применения.
4. Комплексность, что позволяет получить объемную картину происходящих изменений.

Данный комплект методик позволяет комплексно оценить уровень эффективности команды, профессиональное благополучие ее участников, способность команды к коллективной рефлексии, что позволяет обеспечить всесторонний анализ состояния команды и помогает разработать адресные меры по её развитию и улучшению.

16. Система организации внутреннего контроля за реализацией программы

1. Цели внутреннего контроля:

- Обеспечение соответствия реализации программы установленным целям и задачам.

- Своевременное выявление и устранение отклонений от запланированных показателей.

- Повышение эффективности использования ресурсов и достижение запланированных результатов.

2. Объекты контроля:

- Содержание программы: соответствие учебно-методических материалов и мероприятий заявленным целям.

- Качество обучения: уровень подготовки участников, их удовлетворенность и вовлеченность.

- Использование ресурсов: оборудования и помещений, время- и трудозатрат.

- Результаты программы: достижение запланированных показателей по компетенциям участников.

3. Методы контроля:

- Мониторинг: отслеживание хода реализации программы, сбор данных о выполнении задач (Яндекс.Формы).

- Обратная связь: сбор мнений участников о качестве обучения и предложениях по улучшению.

4. Инструменты контроля:

- Опросы, обратная связь, рефлексивный анализ, отзывы.

- Рефлексивный отчет по итогам реализации, мониторинг результативности.

5. Ответственные лица:

- Руководитель программы: отвечает за общее руководство и контроль за реализацией программы.

- Ведущий программы: отвечает за организацию мероприятий и мониторинг их выполнения.

6. Документация:

- Регламент внутреннего контроля: локальный акт учреждения.

- Отчет о результативности Программы.

17. Критерии оценки достижения планируемых результатов: качественные и количественные

Таблица 4. Критерии оценки достижения планируемых результатов Программы

№	Показатель	Критерий оценки
Качественные показатели		
1	Оценка эффективности командной работы.	Повышение удовлетворенности результатом командной работы и пользы от совместной деятельности, развитие навыков командной работы.
2	Изменение уровня профессионально-личного благополучия в командной работе	Положительное изменение показателей профессионально-личного благополучия до и после прохождения Программы.
3	Повышение уровня групповой рефлексивности.	Участники демонстрируют существенное повышение способности к коллективному анализу, планированию и рефлексии внутригрупповых отношений.
4	Оптимизация обмена знаниями в коллективе.	Увеличении готовности к обмену знаниями и рост уровня доверия и сотрудничества в команде.
Количественные показатели (индикаторы)		
1	Доля (%) участников с высоким уровнем оценки эффективности командной работы.	Увеличение количества участников, отметивших свою команду как высокоэффективную, свидетельствует о высоком уровне командной зрелости.
2	Доля (%) участников с высоким уровнем профессионально-личностного благополучия.	Увеличение количества участников с высоким показателем подтверждает достижение задачи по улучшению автономности, самопринятия, мотивации к профессиональному развитию, удовлетворенности в отношениях с другими.
3	Доля (%) участников с высоким уровнем групповой рефлексивности.	Увеличение количества участников с высоким уровнем рефлексивности показывает, что обучение привело к качественному изменению в понимании и проведении анализа командной деятельности.

18. Сведения о практической апробации Программы на базе организации

Образовательная психолого-педагогическая программа «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде» реализована в соответствии с

планом городского сетевого проекта «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательных организациях средствами коллективной рефлексии» (далее – Проект) на базе муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Ресурсный центр» городского округа Тольятти (МКОУ ДПО РЦ). Основание для проведения: 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».

Срок реализации программы: сентябрь – декабрь 2025 года.

Участники Программы: представители управленческих команд муниципальных образовательных учреждений городского округа Тольятти (далее - МОУ): 22 команды общеобразовательных учреждений и 21 команда дошкольных образовательных учреждений.

Количество участников: констатирующий этап – 123 человека; промежуточный этап – 120 человек.

19. Результаты, подтверждающие эффективность реализации Программы

Эффективность реализации программы была рассматривается через оценку динамики результатов по показателям, полученных на констатирующем (сентябрь 2025 г.) и контрольном этапах (декабрь 2025 г.) диагностики (таблица 5).

Таблица 5. Результаты оценки эффективности командной работы (сентябрь, декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
		Высокий уровень (% / чел.)	Средний уровень (% / чел.)	Низкий уровень (% / чел.)	Высокий уровень (% / чел.)	Средний уровень (% / чел.)	Низкий уровень (% / чел.)
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
	Среднее значение	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 заметно увеличился, что напрямую связано с проводимым обучением команд применения практик коллективной рефлексии. Общее повышение эффективности команды на 4,6% свидетельствует о положительном влиянии Программы на развитие навыков командной работы и повышение продуктивности командной работы.

2. Оценка уровня профессионального благополучия в командной работе (таблица 6).

Таблица 6. Результаты оценки профессионально-личностного благополучия членов команды (сентябрь, декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во % / чел.)	Средний уровень (кол-во % / чел.)	Низкий уровень (кол-во % / чел.)	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	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
	Среднее значение	68,3	31,7	0	72,8	27,2	0

Полученные результаты позволяют сделать вывод о следующем:

69% членов команд имеют высокий уровень автономии и возможности для ее удовлетворения, что позитивно отражается на ответственности и способности делать выбор и принимать решения.

67% респондентов 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 удовлетворения потребности в отношениях с другими членами коллектива.

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 участников увеличился на 4,3%, что является весомым доказательством положительной динамики и успешности проведенной программы, подтвердившей свою эффективность в решении задачи по улучшению автономности, самопринятия, мотивации к профессиональному развитию, удовлетворенности в отношениях с другими.

3. Оценка сформированности групповой рефлексивности (таблица 7).

Таблица 7. Результаты оценки сформированности групповой рефлексивности (сентябрь, декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во %/ чел.)	Средний уровень (кол-во %/ чел.)	Низкий уровень (кол-во %/ чел.)	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	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	64% / 79	36% / 44	0% / 0	68% / 81	32% / 39	0% / 0

	долгосрочным целям						
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
	Среднее значение	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 по методике констатирует рост сформированности коллективной (групповой) рефлексивности у участников 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

Анализ полученных результатов однозначно подтверждает эффективность реализуемой программы. За период с сентября по декабрь 2025 года отмечены существенные позитивные сдвиги в большинстве ключевых показателей, характеризующих эффективность командной работы, профессионально-личностное благополучие и уровень коллективной рефлексивности участников.

Особенно ярко проявилась положительная динамика в таких аспектах, как ясность целей, рефлексивность и ориентация на будущее, а также в уровнях профессионального развития и взаимоотношений в коллективе. Стоит отметить заметный рост показателей автономности и инновационности, что напрямую связано с развитием навыков коллективной рефлексии.

Таким образом, программа позволила существенно увеличить удовлетворенность эффективностью команды, развить навыки групповой рефлексивности и повысить профессионально-личностное благополучие участников в командной работе.

Подтвержденные результаты программы предоставляют возможность поделиться лучшими практиками и инструментами с широким кругом специалистов в области образования, тем самым популяризируя методы фасилитации и коллективной рефлексии. Результаты не только подтверждают результативность Программы, но и предлагают готовые инструменты и подходы, которые могут быть использованы для повышения эффективности команд любых образовательных организаций.

Образовательная психолого-педагогическая программа «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде» (далее - Программа) предназначена для руководителей образовательных организаций, школьных команд, педагогов-психологов и других административных и педагогических работников, в чьи задачи входит создание, обеспечение эффективного функционирования, сопровождение и управление деятельностью команд развития образовательных организаций.

Теоретический и практический материал, представленный в Программе, ориентирован на развитие у слушателей навыков фасилитации, в том числе с применением практик коллективной рефлексии. В Программе представлены методические рекомендации, учебный и учебно-тематический план, технологические карты, развернутые сценарии занятий, описание упражнений и варианты их проведения, диагностический инструментарий оценки результативности.

Продолжительность программы: 18 часов. Программа состоит из 9 занятий по 2 часа каждое.

Автор: Шехтман Ирина Вячеславовна, заместитель директора МКОУ ДПО РЦ.

Программа разработана и реализована в рамках городского сетевого проекта «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательной организации средствами коллективной рефлексии», при финансовой поддержке Благотворительного фонда «Вклад в будущее» в рамках проекта № АРС-10/25.

20. 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. Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А. Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований // Знание. Понимание. Умение. 2011. №3.
4. Иванова И.А. Обеспечение социального благополучия персонала в контексте реализации кадровой стратегии вовлеченности // Самоуправление. -2021. - № 2(124). - с. 266-269.
5. Кисляков, П. А., Шмелева Е. А., Психологическая безопасность: психодиагностика. Красноярск: НИЦ, 2024.
6. Кравченко С. В. Анализ современных представлений об удовлетворенности жизнью // СМАЛЬТА. 2023. № 4. С. 41–55. <https://doi.org.10.15293/2312-1580.2304.04>.
7. Краковецкая И.В., Воробьева Е.С., Нюренбергер 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.
8. 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>.
9. 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).
10. 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.
11. Леонтьев, Д.А. Личностный потенциал: оптика психологии // Образовательная политика. 2023. №2 (94).
12. Леонтьев, Д.А. Три мишени: личностный потенциал - зачем, что и как? // Образовательная политика. 2019. №3 (79).
13. Леонтьев, Д. А. Счастье и субъективное благополучие: к конструированию понятийного поля // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2020. № 1. С. 14—37.
14. 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).

15. Наследов А. IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. — СПб.: Питер, 2013. — 416 с.

16. Нестик, Т.А. Социально-психологическая детерминация группового отношения к времени : автореферат дис. ... доктора психологических наук : 19.00.05 / Нестик Тимофей Александрович; [Место защиты: Ин-т психологии РАН]. - Москва, 2015. - 47 с.

17. Нестик Т.А. Эффект Поллианны: роль механизмов защиты позитивной личностной и групповой идентичности / Социальная психология и общество (2024. Том 15. № 4 С. 25–39).

18. 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.

19. 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/lm.12.9.123771. — EDN YTUXHW.

20. 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.

21. Рут, Е.И., Августова, Л.И. Профессиональное благополучие сотрудников коммерческих организаций: критерии и методика оценки // Научные исследования выпускников факультета психологии СПбГУ, 2017. Т. 5.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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>

27. 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>.

28. Портал психологических изданий PsyJournals.ru - https://psyjournals.ru/journals/sps/archive/2025_n1/Tarasov [Модификация и психометрическая проверка опросника «Групповая рефлексивность» Т.А. Нестика // Социальная психология и общество — 2025. Том 16. № 1]

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

1. Методика оценки эффективности команды образовательной организации

Методика предназначена для выявления сильных сторон и зон роста членов команды развития образовательной организации. Она основана на оценке ключевых показателей эффективности, таких как ясность понимания целей, доверие между членами команды, эффективное распределение ролей и функций, наличие четких внутренних процедур, способность к адаптации и постоянное совершенствование компетентности. Данная методика помогает выявить слабые места в управлении командой и разработать комплекс мер по повышению эффективности работы управленческого состава образовательной организации.

Анкета заполняется индивидуально каждым членом команды. Обработку и анализ результатов производит психолог команды либо независимый эксперт, имеющий соответствующие компетенции.

Показатели:

- 1) Ясность целей
- 2) Открытость и доверие
- 3) Эффективность командных процессов
- 4) Уникальность и профессионализм
- 5) Гибкость и адаптивность
- 6) Рефлексивность и ориентация на будущее

Процедура проведения

Участникам предлагается оценить степень выраженности перечисленных ниже утверждений применительно к работе вашей управленческой команды.

- Ответьте на каждый пункт, выбрав один вариант ответа из предложенного списка:

Полностью согласен (5 баллов)

Согласен (4 балла)

Частично согласен (3 балла)

Скорее не согласен (2 балла)

Совершенно не согласен (1 балл)

Обработка и интерпретация результатов

1. Подсчитывается сумма набранных баллов отдельно по каждой группе характеристик (целесообразно разделить утверждения на группы):

- Ясность целей (утверждения 1–3).

- Открытость и доверие (утверждения 4–6).

- Эффективность процессов (утверждения 7–9).

- Индивидуальные способности и профессионализм (утверждения 10–12).

- Гибкость и адаптивность (утверждения 13–15).

- Совершенствование и обучение (утверждения 16–18).

- Рефлексивность и коллективная культура (утверждения 19–21).

2. Подсчитывается общий средний показатель по формуле: сумма баллов / количество пунктов = среднее значение. Например, для показателя «ясность целей»: сумма по пунктам 1–3 делится на 3.

Интерпретация итоговых значений

Средний показатель по каждому блоку интерпретируется следующим образом:

Среднее значение менее 2 баллов – низкий уровень показателя, необходима серьезная коррекционная работа.

От 2 до 3 баллов – средняя степень выраженности признака, возможно, требуются меры по усилению отдельных аспектов.

Более 3 баллов – высокий уровень сформированности признаков, однако возможны дальнейшие точечные улучшения.

Бланк к методике «Оценка эффективности команды образовательной организации»

Уважаемый коллега! Просим Вас оценить степень выраженности перечисленных ниже утверждений применительно к работе вашей команды. Ответьте на каждый пункт, выбрав один вариант ответа из предложенного: 5-полностью согласен, 4-согласен, 3-частично согласен, 2-скорее не согласен, 1-совершенно не согласен.

Показатель	№	Утверждение	Баллы 1-2-3-4-5
Ясность целей	1	Члены нашей команды ясно понимают цели и задачи организации	
	2	Каждый член команды готов брать ответственность за принятые решения	
	3	Процедуры планирования и контроля эффективны	
Открытость и доверие	4	Коммуникация внутри команды прозрачна и открыта	
	5	Мы доверяем друг другу в принятии важных решений	
	6	Информация распределяется равномерно среди всех членов команд	
Эффективность процессов	7	У нас действуют четко прописанные регламенты и процедуры командной работы	
	8	Проблемы решаются оперативно и совместно	
	9	Мы регулярно сверяем результаты совместной работы с нашими целями	
Индивидуальные способности и профессионализм	10	Зона ответственности каждого определена и понятна	
	11	Наша команда превосходит другие команды благодаря индивидуальным качествам её членов	
	12	Роли и обязанности распределены справедливо и в соответствии с индивидуальными способностями	
Гибкость и адаптивность	13	Решения принимаются коллегиально	
	14	Мы постоянно работаем над развитием командных компетентностей	
	15	В команде царит атмосфера сотрудничества	
Коллективная рефлексивность и ориентация на развитие	16	Наша команда ориентирована на развитие и создание позитивного будущего (долгосрочные цели)	
	17	Существует практика регулярного обмена знаниями и опытом	
	18	Наши навыки коллективной рефлексии способствуют эффективному принятию решений	

2. Методика оценки профессионального благополучия

Авторы: Августова Л.И., Рут Е.И.

Методика оценки профессионального благополучия (МОПБ) — это опросник, который измеряет параметры профессионального благополучия личности в условиях трудовой деятельности. Это симметричная модификация методики психологического благополучия К. Рифф в адаптации Л. В. Жуковской и Е. Г. Трошихиной, но применительно к профессиональной деятельности. МОПБ помогает выявить уровень психологического благополучия, концентрируясь на том, насколько человек ощущает удовлетворение, смысл и эмоциональный ресурс на работе. Результаты методики помогают:

- оценить состояние сотрудников или провести мониторинг после изменений в организации;
- выстроить поддержку и своевременно корректировать условия труда, снижая выгорание и укрепляя вовлечённость;
- выявить, где в «психологическом климате» коллектива возникают риски, а где — точки роста.

Процедура проведения

Опросник МОПБ включает 36 утверждений. Он оценивает профессиональное благополучие по четырём шкалам:

1. «Автономность в профессиональной деятельности»;
2. «Позитивные отношения в коллективе»;
3. «Профессиональное самопринятие» (удовлетворённость уровнем компетентности и удовлетворённость профессиональными достижениями);
4. «Профессиональное развитие» (профессиональный рост и профессиональные цели).

Суммирование баллов по четырём шкалам образует общий показатель профессионального благополучия.

Таблица. Обработка и интерпретация результатов. Ключ к опроснику первичной версии МОПБ

Обозначение	Шкала/субшкала	Прямые утверждения	Обратные утверждения
А	Автономность в профессиональной деятельности	4, 14, 36	9, 25, 34
УУК	Профессиональное самопринятие Удовлетворенность уровнем компетентности	Сумма баллов по субшкалам 8, 20	10, 15, 30, 32
УПД	Удовлетворенность профессиональными достижениями	7, 23	3, 18, 27, 29
ПР	Профессиональное развитие	Сумма баллов по субшкалам 1, 5, 13, 28	21, 33
ПЦ	Профессиональный рост Профессиональные цели	2, 12, 17, 24	6, 22
ПО	Позитивные отношения в коллективе	19, 26	11, 16, 31, 35
Профессиональное благополучие (общий показатель)		Сумма баллов	

Подсчет баллов по шкалам/субшкалам производится в соответствии с представленным ключом.

Общий показатель профессионального благополучия: сумма баллов по всем компонентам. Максимальный общий балл, который можно набрать по одному из компонентов – 30, а для общего показателя профессионального благополучия – 180.

Перевод обратных баллов в прямые значения производится по формуле: $b=6-a$, где b – прямое значение, a – сырой балл.

Для наглядного отображения результатов рекомендуется использовать лепестковую диаграмму с усредненными значениями показателей по каждому компоненту профессионального благополучия. Для этого необходимо пересчитать сырые баллы по формуле: $X=Y:n$, где X – усредненное значение по шкале/субшкале, Y – значение, полученное суммированием сырых баллов (с учетом перевода обратных баллов в прямые значения), n – количество пунктов. Например, вы получили сырой балл «26» по показателю «автономность в профессиональной деятельности», исходя из формулы $X=Y:n$, вам необходимо сырой балл «26» разделить на количество шкал методики, их «6». Таким образом, $26:6= 4,3$ получаем усредненное значение по показателю. Аналогично считают усредненные значения по другим показателям и уровню профессионального благополучия.

Таким образом, показатели по шкалам/субшкалам будут переведены в 5-балльную систему, а максимальное значение общего показателя профессионального благополучия равно 30. Нормирование шкал производится индивидуально для каждой группы по итогу проведения исследования. Для того чтобы провести нормирование шкал вам необходимо, например, взять первый показатель методики и посчитать среднее значение по всей совокупности данных респондентов касаясь первого показателя. Следующим этапом, считаете стандартное отклонение по всей выборке. После того, как вы рассчитали среднее значение и стандартное отклонение по усредненным данным первого показателя, вы можете определить его уровни. А именно, наше среднее значение «3,6» прибавляем к стандартному отклонению «0,4» получаем число «4,0» характеризующее порог высокого уровня показателя, далее «3,6» отнимаем от стандартного отклонения «0,4» получаем число «3,2» рассматриваемое как низкий уровень показателя. Таким образом, мы рассчитываем все остальные показатели.

Интерпретация полученных результатов

ШКАЛЫ

Шкала «Автономность в профессиональной деятельности»

Шкала «Профессиональное развитие»:

- субшкала «Профессиональные цели»

- субшкала «Профессиональный рост»

Шкала «Профессиональное самопринятие»:

- субшкала «Удовлетворенность уровнем компетентности»

- субшкала «Удовлетворенность профессиональными достижениями»

Шкала «Позитивные отношения в коллективе».

Описание шкал

1. Шкала «Автономность в профессиональной деятельности» и независимость в профессиональных действиях – это способность противостоять социальному давлению и действовать согласно своим личным установкам, стандартам независимо от мнения коллег и окружающих людей. Человек, имеющий высокие баллы по этой шкале, оценивает себя и свое поведение исходя из личных профессиональных убеждений. Низкие баллы по этой шкале говорят о наличии конформизма и подверженности социальному давлению во время исполнения трудовой деятельности. Озабоченность ожиданиями и оценками коллег, руководства, принятие решений на основе суждений других людей.

2. Шкала «Профессиональное развитие» отражает общую направленность личности на постоянное профессиональное развитие и включает 2 субшкалы:

- субшкала «Профессиональные цели» и чувство направленности – профессиональная деятельность выполняется с личностным смыслом на основе

убеждений, имеющих профессиональные цели (высокие баллы). Есть основания и цели для того, чтобы работать. Низкие баллы по шкале говорят об отсутствии чувства осмысленности и направленности в трудовой деятельности, отсутствии целей, воззрений и убеждений, которые являются внутренним мотиватором к выполнению рабочих обязанностей и вызывают желание работать.

- субшкала «Профессиональный рост» – чувство постоянного развития и реализации профессионального потенциала. Высокие баллы по шкале говорят о желании получать новый опыт, стремлении к совершенствованию себя и познанию себя, как профессионала, повышению личной эффективности в работе. Человек видит, может оценить свой профессиональный рост и профессиональной совершенствование. Низкие баллы по шкале – человек не чувствует своего профессионального развития во времени, находится в состоянии стагнации, испытывает скуку и незаинтересованность к работе, низкая способность и желание к профессиональному росту, приобретением новых знаний, умений и навыков.

3. Шкала «Профессиональное самопринятие» интегрирует в себе отношение специалиста к уровню своего профессионализма и к личным особенностям, проявляющимся во время профессиональной деятельности:

- субшкала «Удовлетворенность уровнем компетентности» или чувство владения окружающей трудовой средой, обстановкой, ситуацией. При высоких баллах по этой шкале считается, что человек обладает мастерством и профессиональной компетентностью, может осуществлять разнообразные виды деятельности пределах своих знаний, умений, навыков. Способен практически в любой трудовой ситуации находить такие способы поведения, взаимодействия, применения своих знаний, умений и навыков, которые реализуют его профессиональные потребности и ценности. Низкие баллы по шкале указывают на трудности в управлении профессиональной повседневной жизнью, делами, неспособность осознать возможности и изменить окружающую трудовую среду, отсутствие чувства контроля над обстоятельствами трудовой сферы жизни.

- субшкала «Удовлетворенность профессиональными достижениями» в работе. При высоких баллах по этой шкале человек относится к своему профессиональному настоящему и прошлому позитивно, осознает и принимает свои профессиональные достижения. Низкие баллы указывают на неудовлетворенность собой, как профессионалом, наличие внутриличностных конфликтов, вызванных беспокойством из-за отсутствия значимых профессиональных достижений, разочарованностью прошлым.

4. Шкала «Позитивные отношения в коллективе». Высокий балл по этой шкале указывает на наличие теплых, доверительных и конструктивных отношений в рабочем коллективе. Такое взаимодействие приносит удовлетворение. При низких баллах человек испытывает недостаток в отношениях с другими, ему трудно выстраивать доверительные отношения, существует изоляция и фрустрация в межличностных отношениях.

Бланк к методике оценки профессионального благополучия

Инструкция.

Оцените, пожалуйста, степень своего согласия с приведенными ниже утверждениями о том, что Вы чувствуете относительно себя и своей работы. Для этого выберите вариант ответа, наиболее точно описывающий степень вашего согласия с утверждением: 5 – совершенно согласен, 4 – согласен, 3 – сложно сказать, и согласен, и не согласен, 2 – не согласен, 1 – категорически не согласен. Пожалуйста, помните, что здесь нет правильных или неправильных ответов.

№	Утверждение	Ответ				
		1	2	3	4	5
1	Меня привлекают такие профессиональные задачи, которые могут расширить спектр моих возможностей					
2	Я очень люблю строить профессиональные планы и воплощать их в жизнь					
3	Мне кажется, что многие из тех людей, кого я знаю, более успешны в профессиональной деятельности, чем я					
4	Я уверен в своем профессиональном мнении, даже если оно противоречит мнению моих коллег по работе					
5	В работе мне важно все время узнавать что-то новое о своих профессиональных способностях					
6	Мои ежедневные рабочие дела кажутся мне бессмысленными					
7	По большому счету я хорошо отношусь к себе, как к профессионалу, и доверяю себе в этом плане					
8	Я хорошо справляюсь с повседневными должностными обязанностями					
9	Я часто меняю принятое решение, если коллеги по работе не согласны с ним					
10	Мне не хватает способностей, чтобы успешно ладить с людьми на работе					
11	На работе у меня мало дружеских неформальных отношений, и я чувствую себя одиноким					
12	Я – активный человек в отношении реализации намеченных мною рабочих планов					
13	Я считаю важным приобретать новый опыт в профессиональной деятельности, меняющий мои привычные представления					
14	Я не боюсь высказывать свое профессиональное мнение, даже если оно противоречит мнению большинства коллег					
15	Мне трудно организовать свою профессиональную деятельность так, как хочется					
16	Когда дело доходит до дружбы с коллегами, я часто чувствую себя сторонним наблюдателем					
17	Размышляя о профессиональном будущем, я чувствую прилив сил и желание действовать					
18	Я не считаю себя хорошим профессионалом					
19	На работе я получаю много теплоты и поддержки от коллег					
20	Я смог устроить свою профессиональную жизнь в соответствии со своими интересами и желаниями					
21	Я не люблю оказываться в новых рабочих условиях, которые требуют от меня изменения привычек					
22	У меня нет четкого представления о том, чего я стремлюсь достигнуть в					

	профессиональной деятельности	
23	Когда я оглядываюсь на свой профессиональный путь, я доволен тем, как все сложилось	
24	Моя профессиональная деятельность имеет смысл	
25	Довольно часто я меняю свое поведение на работе, чтобы не выделяться	
26	Я знаю, что могу доверять своим коллегам на работе, и они тоже могут доверять мне	
27	Я во многом разочарован своими профессиональными достижениями	
28	Для меня работа – постоянный процесс развития, изменения, роста	
29	Я часто ловлю себя на мысли, что моя профессиональная жизнь сложилась неправильно	
30	Я часто чувствую, что мне не хватает способностей для выполнения рабочих заданий	
31	Для меня всегда было сложно и утомительно поддерживать доверительные (неформальные) отношения с коллегами по работе	
32	Трудности повседневной работы часто утомляют меня	
33	Я давно отказался от попыток значительно улучшить или изменить свою работу	
34	В профессиональной деятельности на меня очень часто влияют люди, имеющие авторитет	
35	Думаю, что мне всегда не доставало теплых и доверительных отношений с другими людьми на работе	
36	В профессиональной деятельности я оцениваю себя по своим собственным меркам, а не по критериям других людей	

3. Методика «Групповая рефлексивность»

Автор: Т.А. Нестик

Методика «Групповая рефлексивность» - инструмент для измерения выраженности групповой рефлексивности - способности группы анализировать эффективность своей деятельности, извлекая уроки из своего и чужого опыта.

Групповая рефлексивность рассматривается как социально-психологический феномен, т.е. способность группы анализировать эффективность своей деятельности, извлекая уроки из своего и чужого опыта.

- Направлена на исследование рефлексивности как группового свойства.
- Включает вопросы, которые выявляют внутреннее отношение участников к рефлексии: насколько они открыты к изменениям, готовы ли честно обсуждать ошибки и замечать, что можно улучшить.
- Подходит для диагностики на любом этапе: после завершения проекта или в процессе работы.

Процедура проведения

По отношению к совместной деятельности членов группы вне зависимости от сферы в настоящее время выдвигается требование повышения эффективности, инновационности и продуктивности деятельности. Одним из условий этого роста выступает групповая рефлексивность. Участникам исследования предлагается инструкция: «Пожалуйста, оцените степень согласия со следующими утверждениями о Вашей команде – сотрудниках, с которыми вы непосредственно взаимодействуете при решении совместных задач (1 – совершенно не согласен; 5 – полностью согласен)».

Интерпретация результатов

Обработка результатов. Ключ:

- 1) Совместное обсуждение проблем: 1, 8, 15
- 2) Ориентация на анализ: 2, 9, 16, 19
- 3) Оценка соответствия действий долгосрочным целям: 3, 10, 17
- 4) Метакогнитивная осведомленность: 4, 11
- 5) Инновационность: 5, 12
- 6) Рефлексия внутригрупповых отношений: 6, 13
- 7) Совместный анализ будущих рисков и возможностей: 7, 14, 18, 20

Методика дополнена шкалой «Ориентация на обмен знаниями», состоящей из 6 вопросов.

Характеристика показателей:

- Совместное обсуждение проблем - характеризует рефлексивность команды, направленную на настоящее.
- Ориентация на анализ опыта - характеризует рефлексивность команды, направленную на прошлое.
- Оценка соответствия действий долгосрочным целям - характеризует направленность рефлексии на цели совместной деятельности.
- Метакогнитивная осведомленность - измеряет формирующуюся в ходе рефлексии осведомленность членов команды о знаниях и опыте друг друга.
- Инновационность - измеряет открытость команды к новым идеям в ходе рефлексии своей деятельности.
- Рефлексия внутригрупповых отношений - измеряет ориентацию группы на обсуждение складывающихся в ней отношений и их влияния на совместную деятельность.
- Совместный анализ будущих рисков и возможностей - отражает направленность рефлексии на совместное будущее.

Бланк к методике «Групповая рефлексивность»

Инструкция. Пожалуйста, оцените степень согласия со следующими утверждениями о Вашей команде – сотрудниках, с которыми вы непосредственно взаимодействуете при решении совместных задач (1 – совершенно не согласен; 5 – полностью согласен)

№	Утверждение	Ответ				
		1	2	3	4	5
1	Мы регулярно обсуждаем, насколько эффективна наша совместная работа	1	2	3	4	5
2	Моя команда отводит достаточно времени на то, чтобы обсудить последствия своих действий	1	2	3	4	5
3	Мы периодически обсуждаем долгосрочные цели и направление развития своей команды	1	2	3	4	5
4	Распределяя задачи, мы стараемся учитывать сильные стороны друг друга	1	2	3	4	5
5	При обсуждении работы в нашей команде приветствуются творческие, нестандартные идеи	1	2	3	4	5
6	Мы нередко обсуждаем риски, ожидающие нас в будущем	1	2	3	4	5
7	Мы регулярно обсуждаем риски, ожидающие нас в будущем	1	2	3	4	5
8	Мы часто обсуждаем, насколько эффективно мы обмениваемся информацией в ходе работы	1	2	3	4	5
9	Моя команда извлекает уроки из собственного опыта	1	2	3	4	5
10	Мы постоянно оцениваем свое продвижение к намеченным целям	1	2	3	4	5
11	Мы хорошо знаем, кто из нас в каких вопросах лучше разбирается	1	2	3	4	5
12	Наша команда ориентирована на постоянное совершенствование совместной работы	1	2	3	4	5
13	Мы часто обсуждаем уровень доверия и сплоченности в нашей команде	1	2	3	4	5
14	Планируя работу, мы обсуждаем различные сценарии развития событий	1	2	3	4	5
15	Методы, используемые нашей командой в работе, часто обсуждаются	1	2	3	4	5
16	Мы проверяем целесообразность применявшихся ранее принципов и методов работы	1	2	3	4	5
17	Члены команды хорошо понимают, что нам необходимо делать, чтобы добиться успеха в долгосрочной перспективе	1	2	3	4	5
18	Мы стараемся действовать на опережение, чтобы не упустить открывающиеся возможности	1	2	3	4	5
19	Мы регулярно сверяем результаты совместной работы с нашими целями	1	2	3	4	5
20	Мы обсуждаем изменения в технологиях, экономике и обществе, которые могут в будущем повлиять на нашу работу	1	2	3	4	5

Шкала «Ориентация на обмен знаниями»

Инструкция: пожалуйста, оцените степень согласия со следующими утверждениями о Вашей организации (1 – совсем не согласен; 5 – полностью согласен)

1	В нашей организации сотрудники охотно делятся друг с другом своим опытом	1	2	3	4	5
2	В нашей организации сотрудники охотно обращаются друг к другу за информацией и советом	1	2	3	4	5
3	Мы охотно делимся со своей организацией своим опытом и наработками, даже если от нас никто этого не требует	1	2	3	4	5
4	Мы опасаемся, что коллеги воспользуются нашим опытом или идеями	1	2	3	4	5

	в своих личных интересах	
5	Мы охотно обращаемся за советом к своему руководителю	1 2 3 4 5
6	Мы охотно делимся своими знаниями и наработками со своим руководителем	1 2 3 4 5

Список использованной литературы

1. Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А. Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований // Знание. Понимание. Умение. 2011. №3.

2. Леонтьев, Д.А. Личностный потенциал: оптика психологии // Образовательная политика. 2023. №2 (94).

3. Леонтьев, Д.А. Три мишени: личностный потенциал - зачем, что и как? // Образовательная политика. 2019. №3 (79).

4. Леонтьев, Д. А. Счастье и субъективное благополучие: к конструированию понятийного поля // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2020. № 1. С. 14—37.

5. Рут, Е.И., Августова, Л.И. Профессиональное благополучие сотрудников коммерческих организаций: критерии и методика оценки // Научные исследования выпускников факультета психологии СПбГУ, 2017. Т. 5.

6. Кисляков, П. А., Шмелева Е. А., Психологическая безопасность: психодиагностика. Красноярск: НИЦ, 2024.

7. Нестик, Т.А. Социально-психологическая детерминация группового отношения к времени : автореферат дис. ... доктора психологических наук : 19.00.05 / Нестик Тимофей Александрович; [Место защиты: Ин-т психологии РАН]. - Москва, 2015. - 47 с.

8. Портал психологических изданий PsyJournals.ru - https://psyjournals.ru/journals/sps/archive/2025_n1/Tarasov [Модификация и психометрическая проверка опросника «Групповая рефлексивность» Т.А. Нестика // Социальная психология и общество — 2025. Том 16. № 1]

СЦЕНАРИИ ЗАНЯТИЙ ПРОГРАММЫ

**МОДУЛЬ 1. КОЛЛЕКТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ И РАБОТА КОМАНДЫ:
ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ, БУДУЩЕЕ.****Занятие 1.1. Мастерство фасилитации: инструменты для успешного развития команд. Возможности коллективной рефлексии.**

Цель: познакомить участников с основными принципами и приемами фасилитации как инструмента эффективного развития и сопровождения команд, продемонстрировать роль фасилитатора в обеспечении продуктивной групповой работы и повышении эффективности взаимодействия.

Задачи:

1. Осветить значение и подходы к применению коллективной рефлексии в практике командной работы и показать её значимость для управленческой команды образовательной организации.
2. Показать взаимосвязь между прошлым, настоящим и будущим в командной работе и продемонстрировать методы осмысления каждого из этих временных горизонтов.
3. Раскрыть сущность фасилитации и объяснить роль фасилитатора в организации продуктивной групповой работы.
4. Овладеть ключевыми правилами и инструментами фасилитации для организации этапов рефлексивной сессии (открытия, прояснения, поиска идей, планирования и закрытия).
5. Познакомить с моделью GROW и отработать её применение на практике.
6. Предоставить возможность участникам попробовать фасилитацию в малой группе, выполнив серию упражнений.

Планируемые результаты:

- участники получают знания и навыки по организации коллективной рефлексии и проведению фасилитационных сессий;
- познакомятся с основными инструментами фасилитации и научатся их применять в различных ситуациях;
- овладеют техникой GROW и попробуют её на практике.

Методы обучения:

- интерактивные мини-лекции, кейсы и примеры из практики, групповая работа, игровые и практические упражнения, работа в малых группах, самостоятельная работа и презентация результатов.

Оборудование: ноутбук, проектор, презентер, флипчарт.

Материалы: презентация к занятию, листы для регистрации, листы А3 (по количеству малых групп), маркеры, листы флипчарта (3 шт.), стикеры, фломастеры, колода метафорических карт, раздаточный материал: «Чек-лист для фасилитатора при подготовке к рефлексивной встрече» (приложение к занятию 1, модуль 1).

Организация пространства:

Участники располагаются за столами, рассчитанными на 4-5 человек каждый. Обеспечивается возможность для свободного перемещения.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Вводная часть.

1.1. Приветствие участников. Представление ведущего. Настройка на работу.

- Знакомство с целями и задачами программы. Организационные вопросы, график встреч, информационное сопровождение программы.

«Цель наших встреч - познакомиться с инструментами коллективной рефлексии и основами фасилитации как ключевого инструмента проведения рефлексивных сессий, ориентируя командную работу на анализ прошлого опыта, текущие задачи и будущие цели.

- Наши занятия будут проводиться в интерактивной форме, с применением элементов тренинга, фасилитационных методов, практик коллективной рефлексии. На этих встречах мы будем разбираться, как сопровождать команды, как организовать рефлексивные встречи и обсуждения».

1.2. Представление Программы (организационные вопросы, график встреч). Представление плана занятия.

1) Теория: Коллективная рефлексия: понятие и функции. Ориентация на прошлое, настоящее, будущее

2) Теория: Фасилитация. Принципы и правила.

3) Практика: Структура сессии и инструменты фасилитации.

4) Рефлексия и обратная связь: делимся впечатлениями, закрепляем навыки и получаем ценные инсайты.

1.3. Принятие правил работы группы.

«Так как практическая часть занятий включает элементы психологического тренинга, рефлексии, фасилитации, важно принять правила работы группы, которые будут обеспечивать защищенность и будут понятны участникам. Такими правилами могут стать:

1) Цель и безопасность. Соблюдаем психологическую безопасность: высказываемся без страха осуждения, о своих потребностях говорим, не замалчиваем.

2) Конфиденциальность. Все, что обсуждается в процессе работы, остается внутри группы, без согласия участников не распространяться за её пределы.

3) Равное участие. Каждый имеет право говорить. Участие распределяем по очереди; уважительно следим за временем речи.

4) Я-сообщения. Говорим от своего опыта и восприятия: «я думаю», «у меня вызывает...», избегаем обвинений в адрес людей.

5) Активное слушание. Не перебиваем. Слушаем внимательно, переформулируем смысл собеседника, задаем уточняющие вопросы.

6) Конструктивная критика. Критика идей и процессов, а не людей. Предлагайте конкретные шаги и альтернативы; поощряем стратегию «да, и...».

7) Структура сессии. Следуем принятым форматам (например: чек-ин → рефлексия по темам → обсуждение действий → итоговые решения). Соблюдаем регламент по времени.

8) Совместное решение, соглашение и ответственность. Фиксируем ключевые выводы и решения, назначаем ответственных и сроки; ведущий или назначенный секретарь записывает протокол и раздаёт его участникам».

1.4. Упражнение с метафорическими картами «Нас отличает...».

Задача: выявить индивидуальные особенности образовательной организации, развить умение видеть ситуацию глазами другого человека, укрепить командное взаимодействие.

Ход упражнения:

1. Ведущий заранее готовит метафорическую ассоциативную колоду карт, подходящую тематике тренинга.
2. Каждый участник случайным образом выбирает одну карту из колоды.
3. Участникам предлагается подумать над вопросом: «Какую особенность нашей образовательной организации отражает выбранная вами карта?»
4. Внутри каждой подгруппы участники делятся своими мыслями и ассоциациями относительно выбранной карты.
5. После обсуждения каждая группа формирует единое мнение и выдвигает представителя, который озвучит итоговую ассоциацию всей группы перед остальными участниками.

1.5. Упражнение «Контекст».

Задача: выявить актуальные вызовы и препятствия, мешающие команде образовательного учреждения достигать высоких результатов и ощущать профессиональное удовлетворение.

Ход упражнения:

1. Каждый участник называет ключевую задачу, стоящую сейчас перед командой своего образовательного учреждения («Что самое важное сделать именно сейчас?»).
2. Затем участники отвечают на вопрос: «Какие обстоятельства чаще всего мешают вашей команде быть действительно эффективной и испытывать радость от работы?»

По итогам формируется список текущих задач и препятствий, с которыми сталкивается команда, что помогает организовать дальнейшую дискуссию и разработку решений.

2. Основная часть.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БЛОК

2.1. Интерактивная мини-лекция «Понятие коллективной рефлексии и фасилитации команды».

«В современных условиях образовательные организации вынуждены сталкиваться с непрерывно возрастающими требованиями к качеству управления и эффективности командной работы. Одной из ключевых задач развития образовательной организации становится формирование управленческих команд, способных достигать высоких результатов. Тренд на повышение эффективности управления объясняется рядом предпосылок:

- требование переосмысления классических подходов к управлению;
- повышенные запросы к развитию управленческих компетенций;
- изменения в структуре образовательных организаций;
- усиливающееся влияние команды как субъекта управления;
- появление новых форматов самоуправляемых команд.

В условиях повышенного спроса на качественное управление образовательными организациями усиливается значимость командных компетенций. Эти компетенции выражаются в:

- способности эффективно сотрудничать;
- постоянном взаимодействии членов команды;
- взаимозаменяемости участников;
- сосредоточенности на общей цели;
- единстве представлений о ситуации.

Дополнительными характеристиками служат высокий уровень автономности поведения и коллективная ответственность за результат.

И.В. Жуковский выделяет в образовательной организации четыре типа команд:

1. Проектная команда. Создается для реализации конкретного проекта и может включать учителей из разных предметных областей. После завершения проекта команда

обычно распускается, однако, поскольку научно-исследовательская деятельность предполагает смену одних проектов другими, такая команда может функционировать длительное время.

2. Команда по вопросам усовершенствования. Эти группы занимаются вопросами оптимизации учебно-воспитательного процесса и повышения его эффективности.

3. Команда для оперативного решения задач. Их также называют оперативными группами. Обычно такие команды создаются на ограниченный срок, а участники подбираются в соответствии со спецификой задачи. Специалисты привлекаются для совместной работы по устранению критических ситуаций и поиску наиболее оптимальных решений.

4. Управленческая команда. Простое выполнение каждым членом администрации своих функций еще не означает наличие управленческой команды. Такая команда характеризуется синергией — взаимодействием, при котором сильные стороны одних компенсируют слабости других. Это взаимодействие приводит к нелинейному результату, при котором итог работы всей команды превосходит сумму достижений отдельных участников.

Для того, чтобы команда была работоспособной и эффективной, члены команды должны владеть инструментами самоорганизации и саморазвития. К таким инструментам относится и коллективная рефлексия.

- В рамках нашей программы мы будем знакомиться и работать с таким инструментом фасилитации команды как коллективная рефлексия.

Вопросы:

- Как вы понимаете данный термин? Знакомы ли вы с этим инструментом?

Ответы участников.

Коллективная рефлексия - это совместный процесс осмысления и переосмысления командой своего опыта, действий, коммуникаций и результатов для извлечения уроков и принятия новых, более эффективных решений.

Некоторые функции групповой рефлексии:

- адаптация группы к изменениям;
- подготовка к разным формам совместной активности;
- формирование представлений о других группах и своем отличии;
- поддержание позитивной групповой идентичности и образа «Мы»;
- освоение группой времени своего существования, то есть формирование коллективной памяти группы и совместного видения будущего.

Коллективная рефлексия позволяет сориентировать команду на анализ прошлого, настоящего, будущего:

- Прошлое: «Что было? Что мы узнали?» (Анализ успехов и неудач, извлечение уроков).

- Настоящее: «Что сейчас происходит? Что мы чувствуем?» (Диагностика текущего состояния, ценностей, ролей).

- Будущее: «Куда мы движемся? Чего мы хотим?» (Видение, целеполагание, планирование).

Вопросами изучения групповой рефлексии и рефлексивности занимается Тимофей Александрович Нестик, профессор РАН, доктор психологических наук, кандидат философских наук.

Исследования Тимофея Нестика показывают значимость ретроспекции и идентификации себя с большой общностью для уверенности в будущем и снижения тревоги:

- «Чем глубже смотрим в прошлое, тем дальше можем смотреть в будущее. Ретроспектива очень важна. Это залог долгосрочного планирования».

- «В состоянии тревоги невозможно просчитывать сценарии, представить множество альтернатив».

- «Чем сильнее мы идентифицируем себя со своей группой — страной, профессией — тем больше верим в светлое будущее этой группы. Идентификация себя с чем-то большим — это тоже стратегия поддержки психологического благополучия».

Обсуждение:

- Как вы понимаете, чем может быть полезна групповая рефлексия команде?

2.2. Понятие «фасилитация».

«Для того, чтобы организовать работу команды для решения поставленных задач с максимальной вовлеченностью каждого участника, организуется процесс, который называется «фасилитация».

Фасилитация необходима при:

- проведении совещаний, регулярных встречах команд;
- стратегическом планировании;
- старте и реализации проектов;
- планировании и проведении организационных изменений;
- развитии отношений между членами команды, выработке правил взаимодействия и совместной работы;
- оптимизации процессов и внедрении улучшений;
- разработке инноваций.

Организует данный процесс фасилитатор, который выступает больше в роли координатора, а не эксперта по предмету обсуждения. Его задача — выстроить эффективный диалог, вовлечь всех участников и направить команду к поставленным целям, помочь группе / команде самостоятельно прийти к результату, обеспечив структурированную коммуникацию с равным участием всех.

Фасилитация — это особый формат работы с людьми, который позволяет участникам процесса самостоятельно определить свои цели и задачи, подумать, каким образом можно их достичь, нести ответственность за их реализацию, уважать себя и других.

Фасилитатор — это человек, который ведет беседу группы и выступает в роли проводника. Его задача — сделать так, чтобы беседа прошла максимально эффективно. Он структурирует разговор и при необходимости вмешивается в обсуждение.

Фасилитатор — это человек, который облегчает взаимодействие внутри группы (от англ. *facilitate* — «облегчать, содействовать»), управляет обсуждением, регулирует конфликты и помогает группе достичь результата за короткое время. В широком смысле фасилитация призвана поддерживать проактивную жизненную позицию.

Принципы фасилитатора:

- нейтральность (беспристрастность к результатам обсуждения);
- прозрачность (все этапы и правила известны участникам);
- ориентация на группу (работа строится вокруг потребностей и интересов участников);
- структурированность (четкое следование запланированной структуре).

Фасилитатор поддерживает включенность каждого, вводя следующие правила:

1. Каждая идея имеет ценность.
2. Один говорит — все слушают.
3. Критикуешь — предлагай.
4. «Выключил телефон — включил мозг»
5. Фокусируемся на интересах, а не на позициях.

Что делает фасилитатор?

- формулирует цель встречи и напоминает о ней;
- поддерживает темп обсуждения, чтобы никто не скучал и не отвлекался;
- записывает все мнения, решения и предложения;
- разрабатывает правила взаимодействия и следит за их соблюдением;
- остается нейтральным: не навязывает свое мнение, не поддерживает ни одну сторону, но следит, чтобы мнение каждого было услышано».

Обсуждение:

- Как вы считаете, а какими личностными качествами должен обладать хороший фасилитатор.? Какие профессиональные компетенции у него должны быть сформированы? Как бы вы охарактеризовали идеального фасилитатора?

Существует несколько типов встреч, на которых пригодятся навыки фасилитатора:

- стратегические сессии
- креативные сессии
- форсайт-сессии
- рефлексивные сессии
- ретроспективы
- конференции, форумы
- совещания, вебинары
- встречи по синхронизации работы в команде».

2.3. Структура рефлексивной сессии.

«Типовые этапы фасилитационной сессии включают:

- открытие (приветствие, введение в тему);
- прояснение (определение ключевых вопросов и границ обсуждения);
- создание поля решений: дивергенция (расширение спектра идей и предложений);
- планирование действий: конвергенция (консолидация и отбор лучших решений);
- закрытие (обобщение выводов, постановка дальнейших шагов).

Рефлексивная сессия — это мероприятие, предназначенное для глубокого размышления и осознанного анализа прошедших событий, достигнутых результатов и собственного опыта всей командой. Во время сессии члены команды оценивают прошлые успехи и неудачи, выявляют сильные стороны и зоны для роста, обмениваются мнениями и формулируют планы дальнейших действий.

Основные цели рефлексивной сессии:

- 1) Осознанность. Команда изучает и переосмысливает собственный опыт, улучшает понимание собственных успехов и ошибок.
- 2) Саморазвитие. Члены команды развивают критическое мышление, углубляют навыки обратной связи и анализа.
- 3) Повышение эффективности. Команда определяет способы улучшения будущих проектов и процессов.
- 4) Укрепление сплоченности. Коллективно проработанные уроки укрепляют доверие и повышают мотивацию команды.

Такой подход позволяет выявить скрытые проблемы, повысить ответственность и привести команду к новым успехам

Коллективные / командные рефлексивные встречи представляют собой мощный инструмент для повышения благополучия отдельных членов команды и общей эффективности работы. Таким образом, коллективные рефлексивные встречи играют важную роль в повышении благополучия членов команды и улучшении ее общей эффективности. Они способствуют укреплению корпоративной культуры, улучшают коммуникацию, формируют здоровые привычки рефлексии и создают основу для долгосрочного успеха и процветания.

В материалах к занятию вы найдете чек-лист для фасилитатора для подготовки к рефлексивной встрече».

ПРАКТИЧЕСКИЙ БЛОК

2.4. Работа с кейсом. Разбор структуры сессии на примере ассоциации с путешествиями.

«Фасилитационную сессию можно сравнить с увлекательным путешествием, где участники проходят через разные этапы и территории, открывая новые горизонты и находя ценные сокровища.

1. Подготовка к путешествию (Открытие).

Перед началом путешествия необходимо собрать рюкзак, проверить снаряжение и обсудить маршрут. Это этап постановки целей и знакомства с правилами игры. Все участники готовятся отправиться в путь вместе, чувствуя общую цель и готовность преодолеть предстоящие испытания.

2. Исследование местности (Прояснение).

Путешественники отправляются в путь, изучая незнакомый ландшафт, собирая информацию о маршруте и определяя важные ориентиры. В ходе фасилитационной сессии участники выясняют, что работает хорошо, а что создает преграды на пути к успеху.

3. Встреча приключений (Создание поля решений - дивергенция).

Следующая территория полна неожиданных открытий и интересных мест. Путешественники исследуют местность, находят необычные маршруты и новые идеи. В процессе сессии рождаются разнообразные идеи и предположения, обогащая путешествие новыми возможностями.

4. Выбор маршрута (Планирование действий - конвергенция).

Теперь пришло время выбрать оптимальный путь продвижения вперед. Путешественники выбирают направление, которое приведет их к конечной точке назначения, отказываясь от менее привлекательных маршрутов. Команда принимает важные решения, выбирая лучшее решение из многообразия предложенных идей.

5. Возвращение домой (Закрытие).

Наконец, пройдя весь путь, путешественники возвращаются домой, богатые впечатлениями и полезными уроками. Вместе они вспоминают всё приключение, делают выводы и планируют, куда отправиться дальше. В финале фасилитационной сессии определяются ближайшие шаги и планы по дальнейшей работе».

2.5. Инструменты фасилитации.

1) Инструменты для открытия сессии:

1. «Чек-ин». Приглашение участников выразить своё состояние и ожидания от сессии.

Примеры вопросов:

- Почему вы пришли сюда сегодня?
- Какие ваши надежды связаны с этой встречей?
- Что сделает вас успешным участником сегодняшнего мероприятия?
- Что поможет вам сделать этот день особенным?

2. Упражнение «Барометр настроения» - использование визуализации (например, шкалы или графика) для отображения текущего эмоционального состояния участников.

3. Упражнение «Коллаж желаний» - творческое задание, в котором участники рисуют или собирают иллюстрации своих надежд и ожиданий от встречи.

2) Инструменты для прояснения ситуации:

1. Метод «Ретроспектива» - используется для анализа прошлого опыта и выявления уроков для лучшего понимания настоящего момента.

2. Инструмент «Метафора» - позволяет создать образы и символы для описания чувств и ощущений участников относительно ситуации.

3. Технология «SWOT-анализ» - применяется для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для лучшей ориентации в сложившейся ситуации.

4. Упражнение «Трейлер» - удобен для краткого изложения сути проблемы или ситуации с целью привлечения внимания и создания интереса к последующему обсуждению.

3) Инструменты для поиска идей:

1. Метод «Мозговая атака / мозговой штурм» используется для поиска и свободного выражения любых идей, поощряющий креативность и разнообразие мыслей.

2. Метод «Картография идей» - эффективен для графического оформления идей, выявления взаимосвязей и построение ментальных карт.

3. Метод «Мировое кафе» позволяет через организацию интерактивного пространства, обсудить актуальные вопросы, обменяться мнениями, выработать решения.

4) Инструменты для отбора идей:

1. Создание матриц принятия решений позволяет провести сравнительную оценку идей по различным параметрам (важность, осуществимость, стоимость и т.п.).

2. Метод «Дерево решений» используется для создания иерархической схемы, позволяющей рассмотреть последствия и риски принимаемых решений.

3. Метод «Голосование» - работает, когда необходимо быстро принять решение путем голосования большинством голосов.

4. Двухмерная модель - диаграмма, позволяющая визуально оценить соотношение характеристик идей (например, цена-качество, важность-реализуемость).

5) Инструменты для планирования действий:

1. Технология «SMART» - планирование и постановка целей по принципу: конкретные, измеримые, достижимые, актуальные, ограниченные во времени.

2. Создание пошагового плана - детализированного графика действий с временными рамками и ответственными лицами.

3. Составление списка действий, где регистрируются важные задачи и распределяются обязанности.

4. Разработка дорожной карты - наглядного графического представления последовательности шагов и этапов реализации проекта.

6) Инструменты для закрытия сессии:

1. Метод «Первые шаги» - определение первоочередных действий, которые будут предприняты немедленно после окончания сессии.

2. Выводы - совместное обобщение главных результатов и выводов сессии.

3. Оценка сессии - сбор отзывов участников о проведенном мероприятии, получение комментариев и предложений по улучшению.

4. Благодарности - выражение признательности всем участникам за активную позицию и сотрудничество.

В начале фасилитатор определяет цель мероприятия и численность участников, после чего разрабатывает план мероприятия. Для достижения поставленной цели подбирается наиболее подходящий метод фасилитации. Выбор конкретного метода фасилитации зависит также и от стадии развития команды. Например, на этапе формирования или развития группы может использоваться «базовая фасилитация» или методы, направленные на реализацию стратегических изменений в режиме реального времени. При стратегическом планировании эффективными будут такие подходы, как «Саммит позитивных перемен».

2.6. Применение модели GROW (постановка цели, анализ текущей ситуации, исследование возможностей, планирование действий).

«Ведущий бизнес-тренер из Великобритании, Джон Уитмор, разработал модель коучинга под названием GROW, которая включает следующие этапы: постановка целей (Goal) — определение и приоритизация целей на текущие, ближайшие и долгосрочные периоды; реальность (Reality) — анализ текущей ситуации и понимание актуальной обстановки; варианты (Options/Opportunity) — поиск стратегий и альтернативных решений; воля (Will/What Next) — определение конкретных действий, их последовательности и ответственности. Данный метод активно используется в процессе работы с командами, фасилитационных сессий.

Реализуется в следующей последовательности шагов:

1) Цель:

- Что вы хотите?
- Какую цель вы хотите поставить?
- Какие результаты вас порадуют?
- Какой результат будет идеальным?
- Что вы хотите изменить?
- Почему вы хотите достичь этой цели?
- Как вы узнаете, что добились успеха?
- Какая была бы польза, если бы вы достигли этой цели?

2) Реальность:

- Что происходит сейчас?
- Как это влияет на результаты?
- Какие шаги вы уже предприняли?
- Что способствовало вашему успеху до сих пор?
- Какого прогресса уже достигли?
- Что хорошо работает сейчас?
- Что мешает достигать цели?
- Кто уже достиг этой цели?
- По шкале от одного до десяти, насколько тяжелая/серьезная/срочная ситуация?

3) Возможности:

- Каковы ваши варианты?
- Как вы думаете, что вам нужно сделать, чтобы получить лучший результат (или ближе к вашей цели)?
- Что еще можно сделать?
- Кто еще может помочь?
- Что случится, если вы ничего не сделаете?
- Что случится, если вы сделаете это?
- Что является самым трудным для вас?
- Что вы могли бы сделать по-другому?
- Если бы что-то было еще возможно, что бы вы сделали?
- А что еще?

4) Действия:

- Как вы собираетесь действовать?
- Что вам нужно сделать прямо сейчас?
- Как вы собираетесь это сделать?
- Когда вы собираетесь начать?
- Что потребуется, чтобы вероятность осуществления плана поднялась до десяти?

- Какие ресурсы могут помочь вам?
- По шкале от одного до десяти, насколько вы мотивированы на достижение цели?

2.7. Работа с кейсом: разработка мини-проекта по методу GROW

Кейс: управленческая команда решила поехать на экскурсию в другой город.

Пример: применение метода GROW применительно к идее экскурсии:

- Goal (Цель) → Повышение морального духа команды, расширение профессиональных горизонтов.
- Reality (Текущая ситуация) → Необходимо учитывать временные рамки и финансовые ограничения.
- Options (Возможности) → Разработаны несколько вариантов проведения экскурсии.
- Will (Решение действовать) → Принято решение организовать поездку с гидом и автобусом.

3. Заключительная часть.

3.1. Рефлексия участников. Метод «Три вопроса»:

- Что я чувствую?
- Что было полезным?
- За что я благодарен группе?

3.2. Итоги и обратная связь.

- Общие выводы и резюме по итогам встречи.

Чек-лист для фасилитатора при подготовке к рефлексивной встрече

1. Планирование содержания сессии

- Какого результата я хочу достичь на этой встрече?
- Как я узнаю, что встреча прошла успешно?
- Какие методы и техники буду использовать (кейсы, дискуссии, опросы)?
- Какие вопросы помогут запустить рефлексию участников?

2. Расписание и информирование участников

- Всё ли понятно в плане встречи и хватит ли отведённого времени?
- Кто составляет и распространяет приглашение на встречу?
- Нужна ли участникам дополнительная информация?
- Всех ли участников проинформировали и подтвердили ли они участие?

3. Тайминг и процедуры

- Сколько продлится встреча и есть ли резерв времени на случай непредвиденных ситуаций?
- Когда лучше запланировать перерывы?
- Продуман ли план действий на случай форс-мажора?

4. Участники встречи

- Кто должен присутствовать на встрече?
- Стоит ли пригласить кого-то дополнительно?
- Проверили ли все участники своё участие?

5. Распределение ролей

- Правильно ли распределены роли и обязанности?
- Всем ли участникам ясны их задачи до, во время и после встречи?

6. Место проведения и техническое оснащение

- Подходит ли помещение для встречи?
- Удобна ли расстановка мебели и оборудовано ли место для перерывов?
- Всё ли оборудование исправно и есть ли нужное количество канцелярии?
- Какие материалы понадобятся на встрече и кто за них отвечает?

7. Самоподготовка фасилитатора

- Репетиция сценария проведена?
- Материалы пересмотрены и обновлены?
- Речь для начала и завершения встречи готова?

8. Сбор обратной связи

- Какая форма обратной связи предусмотрена?
- Будет ли проведено дополнительное обсуждение после встречи?

9. Общая проверка готовности

- Ничего не забыто и всё подготовлено?
- Провёл ли я финальную проверку и готов ли к началу встречи?

Готовность подтверждена!

Занятие 2. Моя роль в команде: от рефлексии к благополучию.

Цель: познакомить с понятием «роль в команде» и исследовать, как осознание своей роли в команде способствует улучшению командной работы и личной удовлетворенности.

Задачи:

1. Расширить понимание участниками смысла командной работы и их персональной роли в ней.
2. Показать значимость доверия и согласия в команде для повышения ее эффективности.
3. Научить разрабатывать «соглашение о взаимоотношениях» для построения крепких и здоровых отношений в команде.

Планируемые результаты:

- участники смогут определить понятие «роль в команде» и понять её значение для эффективной командной работы;
- участники научатся осознавать свою личную роль и её влияние на общий результат команды, а также оценят важность доверия и согласия в командных взаимоотношениях;
- участники освоят навыки разработки «соглашения о взаимоотношениях».

Методы обучения:

- интерактивные мини-лекции, кейсы и примеры из практики, групповая работа, игровые и практические упражнения, работа в малых группах, самостоятельная работа и презентация результатов.

Оборудование: ноутбук, проектор, презентер, флипчарт.

Материалы: презентация к занятию, листы для регистрации, листы А3 (по количеству малых групп), маркеры, листы флипчарта (3 шт.), стикеры, фломастеры, раздаточный материал: карточки с заданием для упражнения «Я и моя роль в команде» (приложение к занятию 2, модуль 1).

Организация пространства:

Участники располагаются за столами, рассчитанными на 4-5 человек каждый. Обеспечивается возможность для свободного перемещения.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Вводная часть.

1.1. Приветствие участников. Настройка на работу.

- Знакомство с целями и задачами встречи. Ожидания участников.

1.2. Представление плана занятия.

1. Теория: Фасилитация как инструмент повышения эффективности работы команды. Доверие в команде – ключевое условие эффективности команды.
2. Теория: «Моя роль в команде»: от рефлексии к благополучию.
3. Практика: Техника «Соглашение о взаимоотношениях».
4. Рефлексия и обратная связь: делимся впечатлениями, закрепляем навыки и получаем ценные инсайты.

2. Основная часть.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БЛОК

2.1. Интерактивная мини-лекция «Роль фасилитатора команды».

«На прошлой встрече мы рассматривали понятие «фасилитация» и задачи фасилитатора. Сегодня мы будем говорить о командных ролях, в том числе и о роли фасилитатора».

Вопрос:

- Какие ассоциации возникают у вас к слову «фасилитатор?»

Ответы участников (например: мост между участниками, садовник идей, навигатор команды, дирижер оркестра, архитектор процесса).

«В своих ассоциациях вы правильно обозначили основные функции фасилитатора. Ведущий фасилитации всегда занимает нейтральную позицию, не предлагает готового ответа, а лишь помогает участникам сформулировать проблемы и принять решение с помощью конструктивного обсуждения. Фасилитация всегда недирективна, опирается на особенности участников группы и поддерживает ее уникальную динамику. На сессии большую часть времени говорят участники, фасилитатор чаще молчит. Его инструмент работы – короткие и, порой провокационные вопросы. Ведущий фасилитации помогает участникам сформулировать проблемы и принять решение с помощью конструктивного обсуждения. Фасилитация всегда недирективна, опирается на особенности участников группы и поддерживает ее уникальную динамику.

Фасилитатор хорошо должен знать по каким принципам живет команда, должен уметь увидеть роли участников, а если возникают проблемы и разногласия: быть готовым помочь членам команды осознать и принять свои роли».

1.1. Интерактивная мини-лекция «Роли в команде».

«Сегодня поговорим о таком важном аспекте работы, как роли в команде. Мы постоянно слышим слово «команда», но редко задумываемся о том, насколько глубоко это понятие затрагивает нашу повседневную деятельность. Сегодня я хочу показать, что правильная идентификация ролей в команде — это ключ к успеху любого дела.

Начнем с простого примера. Вспомним детство: игра в футбол, где дети сами договаривались, кто играет вратарем, кто нападающим, а кто защитником. Когда ребенок понимал свою роль, мяч быстро двигался по полю, играли весело и азартно. Но стоило одному начать «перетягивать одеяло на себя» или терять интерес к игре – игра затихла.

Теперь перенесёмся во взрослую жизнь. Современные рабочие и управленческие процессы устроены точно так же. Хорошая команда похожа на идеально настроенную машину, где каждый винтик важен и находится на своём месте. Даже самая гениальная машина сломается, если хотя бы одна деталь окажется не на своём месте. Так и в команде:

правильные роли определяют не только скорость и точность выполнения задач, но и комфорт каждого сотрудника.

Для создания эффективной команды необходимо учитывать не только профессиональные компетенции и опыт сотрудников, но и их характерные типы поведения, известные как **командные роли**. Эти роли определяют, как каждый участник действует в команде, какие задачи предпочитает выполнять и как взаимодействует с другими членами. К примеру, одни сотрудники склонны генерировать свежие идеи, другие предпочитают оценивать их рациональность и надежность, третьи любят налаживать контакты и организовывать взаимодействие.

Наиболее известной моделью командных ролей считается классификация британского исследователя Реймонда Белбина, предложившего девять базовых типов ролей:

- генераторами идей называют творческих людей, обладающих способностью генерировать оригинальные решения.

- Реализаторы, воплощают идеи в жизнь.

- Аналитики проводят глубокий анализ ситуации и оценивают риски.

- Люди-контакты (вдохновители, душа команды) устанавливают полезные связи и развивают сети контактов.

- Координаторы умеют определять приоритеты и управлять ресурсами.

- Специалисты обладают редкими профессиональными навыками и узкопрофильной квалификацией.

- Исполнители берут на себя рутинные задачи и стремятся к стабильности.

- Мотиваторы создают позитивную атмосферу и помогают предотвращать конфликты.

- Контролеры (педанты) доводят начатое до полного завершения, соблюдают сроки, устраняют ошибки и недочеты.

Белбин утверждал, что идеальным составом команды будет сбалансированное сочетание всех девяти ролей, что обеспечит полный цикл выполнения задач — от появления замысла до завершения проекта.

Особенно актуально это положение для управленческих команд образовательных организаций, где функциональные обязанности нередко пересекаются с командными ролями. В таких командах особенно тяжело распределить и принять командные роли, так как участники привыкли ориентироваться на должностные инструкции, а не на личные предпочтения и природные склонности. Нередко случается, что в команде отсутствуют аналитики, исследователи или координаторы, что нарушает равновесие и снижает общую эффективность. Поэтому осознанное прояснение и принятие командных ролей становится важнейшим этапом становления и устойчивого функционирования команды.

Почему же правильное распределение ролей настолько важно?

Во-первых, это увеличивает эффективность. Представьте оркестр, где скрипачи играют партию виолончелей, а барабанщик дирижирует палочкой. Хаос гарантирован. Грамотное распределение ролей похоже на хорошую симфонию, где каждый музыкант вовремя вступает и звучит на полную мощь.

Во-вторых, минимизируется дублирование функций. Часто бывает, что два специалиста параллельно выполняют одну и ту же задачу, потому что никто ясно не сказал, кто за что отвечает. Четкое определение зон ответственности устраняет подобные проблемы.

В-третьих, повышается прозрачность процессов. Работая в команде, сотрудник всегда знает, к кому обращаться с конкретной проблемой. Нет метаний и поисков виноватых, ведь каждый занимает свое место и несет за него ответственность.

Ещё одно преимущество правильного распределения ролей — повышение личного удовлетворения от работы. Человек, знающий свою зону ответственности, чувствует себя уверенно и спокойно. Он знает, что на нём лежит важная задача, но есть другие члены команды, которые поддерживают его, беря на себя смежные функции.

Команда — это система, и каждая роль в ней уникальна и незаменима. Правильное распределение ролей даёт команде невероятные преимущества: ускоряется работа, уменьшаются конфликты, растёт производительность. Чтобы убедиться в этом лично, достаточно посмотреть на любую компанию, добившуюся успеха. За блестящими результатами стоят четкие роли и глубокая внутренняя организация.

Как понять свою роль в команде?

Осознавать собственную роль в команде крайне важно для эффективного функционирования коллектива и собственного профессионального роста. Вот пошаговый алгоритм, который поможет разобраться в ваших функциях и зонах ответственности:

1. Самооценка и понимание собственных компетенций.
2. Общение с руководителем и командой.
3. Исследование поставленных задач в рамках выполняемой роли.
4. Проверка себя в действии.
5. Использование диагностических инструментов.
6. Обратная связь.
7. Эксперимент и гибкость.

2.3. Упражнение «Я и моя роль в команде».

1. Возьмите лист бумаги и разделите его на три части: «Мои сильные стороны», «Мои области развития» и «Моя роль в команде».

2. В каждой части кратко запишите свои мысли:
 - Какие ваши сильные стороны помогают команде?
 - Где есть области для улучшения?
 - Как вы видите свою текущую роль в команде?

3. После заполнения, обсудите с коллегами или тренером свои заметки, чтобы понять, как ваши представления совпадают или отличаются.

4. В завершение, сформулируйте один конкретный шаг, который поможет вам лучше реализовать свою роль.

Это упражнение помогает повысить самосознание и понять, как ваши навыки и взгляды влияют на командную работу.

«Осознание своей роли в команде — это непрерывный процесс, который требует внимательности, самокритики и стремления к самосовершенствованию. Главное помнить, что команда сильна ровно настолько, насколько эффективны её отдельные части. Найдите свою уникальную нишу, где сможете максимально реализоваться и внести существенный вклад в общий успех.

Правильно понятая и принятая роль в команде — это основа для продуктивной и гармоничной работы. Однако далеко не всегда удается мгновенно ощутить свою истинную роль и значение в общем процессе. Важнейшим компонентом для обретения ясности являются два фактора: доверие и коллективная рефлексия.

Доверие — ключевое условие эффективности команды.

Эффективность команды зависит от многих факторов, но одним из основополагающих является доверие. Без развитого доверия между сотрудниками никакая технология, методика или стратегия не способна привести команду к успеху.

Без доверия команда не функционирует

- Если сотрудники не доверяют друг другу, они не станут делиться информацией, боясь, что их поймут неправильно или используют против них самих.

- Недоверие провоцирует возникновение интриг, соперничества и конфликтных ситуаций, разрушая рабочую атмосферу и снижая продуктивность.

- Боязнь ошибиться заставляет сотрудников избегать рискованных решений, предпочитая оставаться в зоне комфорта, что тормозит развитие и инновации».

2.4. Интерактивная мини-лекция «Доверие – ключевое условие эффективности команды».

Вопрос:

- Почему доверие важно?

– Ответы участников.

Доверие в команде обеспечивает:

1. Координацию действий. Когда сотрудники доверяют друг другу, они свободно делегируют задачи, зная, что коллеги выполнят их качественно и своевременно.

2. Скорость реакции. В условиях кризиса доверяющие друг другу сотрудники оперативно принимают решения, полагаясь на профессионализм и опыт коллег.

3. Креативность и инновации. Только в атмосфере доверия люди отваживаются на эксперименты, не боясь последствий возможного провала.

4. Качество коммуникаций. Там, где царит доверие, сотрудники искренне делятся мыслями и переживаниями, избегая недоразумений и предвзятых интерпретаций.

5. Уровень благополучия и комфортности.

Результатом доверия является высокий уровень эффективности, так как: кооперация возрастает многократно, так как члены команды работают сообща, а не противостоят друг другу; повышается уровень мотивации и вовлеченности, что ведет к качественным результатам; взаимодействие выходит на принципиально иной уровень, открывая двери для новых прорывов и побед.

Вопрос:

- Почему доверие важно для осознания своей роли?

- Ответы участников.

Человек способен раскрыть свои таланты и способности только в атмосфере, где царят взаимное доверие и уважение. Без доверия невозможны откровенное общение, принятие рисков и попытки выйти за пределы привычных ролей. Лишь когда члены команды чувствуют, что их голос услышан и принимается всерьез, они способны увидеть и принять свою реальную роль в проекте.

Вопрос:

- Как коллективная рефлексия помогает осознать свою роль?

Ответы участников.

Коллективная рефлексия — это мощный инструмент, который позволяет взглянуть на происходящие события извне, проанализировать свою деятельность и поведение в команде. Она подразумевает внимательное изучение предыдущих действий, ошибок и удачных решений, причем делается это сообща, всей командой.

Благодаря рефлексии участники постепенно понимают, какие именно роли подходят каждому из них, какие компетенции проявляются ярче всего и как эффективнее распределить нагрузки. Процесс рефлексии позволяет выявить скрытые таланты и сильные стороны отдельных членов команды, способствует лучшему пониманию командных динамик и упрощает коммуникацию. Осознание и принятие своей роли в команде тесно связаны с двумя ключевыми элементами: доверием и коллективной рефлексией. Только научившись доверять друг другу и регулярно анализировать происходящее, члены команды смогут раскрыть свои подлинные силы и добиться максимальных результатов. Чем больше доверие и прозрачность, тем легче каждому занять правильную позицию и внести весомый вклад в общий успех.

Эффективная команда отличается высокими показателями доверия, поддержкой друг друга и свободой самовыражения. Работа в такой команде сопровождается радостью, удовольствием и чувством смысла. Совместные победы приносят глубокое удовлетворение, а неудачи рассматриваются как повод для обучения и совершенствования.

ПРАКТИЧЕСКИЙ БЛОК

2.4. Диагностическое упражнение: «Тест на уровень доверия в команде».

Задание участникам:

1) нарисовать символ или образ, который для них олицетворяет доверие в команде.

Изображение должно отвечать на вопросы:

- Что для вас значит доверие?
- Каким образом оно выражается в повседневной работе команды?
- Насколько важным элементом является доверие в вашем коллективе?

2) Время на рисунок — около 5 минут. Каждый участник работает индивидуально.

3) Представление рисунков. После завершения рисунка попросите участников объяснить смысл своего образа остальным, рассказать, что конкретно изображено и почему именно это стало символом доверия.

4) Общее обсуждение:

- Какие символы повторялись у нескольких участников?
- Существуют ли различия в восприятии доверия в команде?
- Достаточно ли высоко доверие в вашей команде?
- Есть ли зоны для улучшения?

В завершение ведущий подводит итоги, суммирует результаты и обозначает, каким образом команда может поднять уровень доверия.

2.5. Техника «Соглашение о взаимоотношениях».

«Люди собираются вместе не случайно. За любой встречей всегда может быть скрыто что-то важное, нужное именно нам. Главное – увидеть эту возможность и не упустить ее. Мы собрались здесь сегодня для того, чтобы глубже погрузиться в тему, лежащую в основе успеха любой команды — тему доверия. Ведь без доверия трудно рассчитывать на настоящую продуктивность, качественные решения и высокую степень вовлеченности.

Но что же такое доверие? Это нечто эфемерное или вполне измеримое явление? Да, доверие — это атмосфера, воздух, которым дышит команда, и который либо наполняет нас силой, уверенностью и энтузиазмом, либо лишает энергии и желания двигаться вперед.

Итак, первый вопрос, который встает перед нами: как создать доверие в команде? Тут я хотел бы обратить ваше внимание на простой, но действенный инструмент — соглашение о взаимоотношениях. Что это такое? Соглашение — это документ, разработанный совместно всеми участниками команды, в котором прописаны базовые нормы и правила общения, взаимодействия и сотрудничества. Оно как каркас здания, придает устойчивость конструкции и защищает от разрушительного воздействия внешних факторов.

Именно здесь кроется секрет успеха: создав совместно такое соглашение, мы формируем пространство, где каждый участник понимает, что его вклад ценен, где права и обязанности распределены прозрачно и справедливо, где наши разговоры ведутся открыто и уважительно.

Соглашение о взаимоотношениях — это договоренность между членами команды, которая описывает приемлемые формы поведения, этические стандарты общения и способы разрешения споров. Эта техника позволяет создать прочную основу для эффективного взаимодействия и сотрудничества, уменьшая число конфликтов и увеличивая уровень доверия».

Участники работают в технике разработки соглашения о взаимоотношениях.

Шаги разработки Соглашения о взаимоотношениях.

1. Соберите команду. Создайте доверительную обстановку.
2. Предложите команде пошагово ответить на следующие вопросы:
 - Какие эмоции мы хотим испытывать на рабочем месте?

- Что мы можем сделать, чтобы испытывать эти эмоции и чувства каждый день?
- Какие эмоции и чувства мы не хотели бы испытывать на рабочем месте?
- Как мы будем справляться с некомфортными эмоциями и конфликтами

3. Оформите собранные идеи в единый документ, соблюдая лаконичность и ясность формулировок. Документ может содержать:

- Этические нормы поведения и общения;
- Способы разрешения конфликтов;
- Механизмы предупреждения нежелательного поведения;
- Порядок обращения за помощью и разрешением проблем.

4. Примите соглашение всеми членами команды. Подпишите документ.

5. Распространение и соблюдение. Разместите Соглашение в месте, где собирается команда. Периодически проводите ревизию соблюдения положений и обновление текста, если появляется необходимость.

Преимущества техники:

- Способствует установлению доверительных отношений в команде.
- Помогает предотвратить появление и эскалацию конфликтов.
- Повышает уровень приверженности правилам и нормам поведения.
- Укрепляет чувство солидарности и принадлежности к команде.

Разработанное соглашением помогает настроить здоровую атмосферу в коллективе, улучшив качество работы и снизив нагрузку на эмоциональное здоровье сотрудников.

3. Заключительная часть.

3.1. Рефлексия участников. Метод «Три вопроса»:

- Что нового я узнал /понял сегодня?
- Какая информация оказалась для меня наиболее важной или актуальной? Один факт или идея, которая заставила задуматься или изменить свое мнение.
- Что я планирую сделать по-другому завтра или в ближайшее время, исходя из полученного опыта? Конкретный шаг или изменение, которое намерены предпринять в ближайшем будущем.

3.2. Итоги и обратная связь.

- Общие выводы и резюме по итогам встречи.

Приложение к занятию 2, модуль 1

Карта развития «Я и моя роль в команде»

Мои сильные стороны	Мои области развития	Моя роль в команде: - сейчас, - в будущем

Занятие 3. Мастерство фасилитации: как выстроить баланс между диалогом и коллегиальностью в принятии решений.

Цель: познакомить участников с приемами и техниками фасилитации и рефлексии, способствующими эффективному балансированию между свободным диалогом и коллегиальным принятием решений, укреплению доверия и согласия в команде.

Задачи:

1. Рассказать о важности сочетания свободного диалога и коллегиальности в принятии решений.
2. Научить участников использовать метод «Мировое кафе» для сбалансированной работы команды.
3. Продемонстрировать участникам на практике, как фасилитация способствует формированию доверия и согласованности в команде.
4. Развить навыки проведения рефлексивных сессий, позволяющих устранить противоречия и повысить эффективность команды.

Планируемые результаты:

- участники освоят теорию и приемы фасилитации, позволяющие эффективно совмещать свободное обсуждение и коллегиальное принятие решений;
- научатся использовать метод «Мировое кафе» для продуктивной командной работы;
- разовьют навыки проведения рефлексивных сессий и оценки командной динамики.

Методы обучения:

- интерактивные мини-лекции, кейсы и примеры из практики, групповая работа, игровые и практические упражнения, работа в малых группах, самостоятельная работа и презентация результатов.

Оборудование: ноутбук, проектор, презентер, флипчарт.

Материалы: презентация к занятию, листы для регистрации, листы А3 (по количеству малых групп), маркеры, листы флипчарта (3 шт.), стикеры, фломастеры, раздаточный материал: бланки для техники «Мировое кафе» (приложение к занятию 3, модуль 1).

Организация пространства:

Участники располагаются за столами, рассчитанными на 6 - 7 человек каждый. Обеспечивается возможность для свободного перемещения.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Вводная часть.

1.1. Приветствие участников. Настрой на работу.

«Сегодня мы поговорим о том, как правильно организовать рабочие встречи команды, чтобы сохранить баланс между свободным обсуждением и структурированным подходом к принятию решений. Этот баланс крайне важен для эффективной работы любого коллектива».

1.2. Представление плана занятия.

1. Теория: Мастерство фасилитации — как мастерски балансировать между активным диалогом и коллегиальным принятием решений.

2. Практика: осваиваем метод «Мировое кафе» — создаем гармонию между открытым диалогом и коллективной ответственностью на рефлексивной сессии команды.

3. Рефлексия и обратная связь: делимся впечатлениями, закрепляем навыки и получаем ценные инсайты.

2. Основная часть.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БЛОК

2.1. Интерактивная мини-лекция «Мастерство фасилитации — как мастерски балансировать между активным диалогом и коллегиальным принятием решений».

Вопрос:

- В чем отличия между командой и коллективом?

Ответы участников.

«Команда — это группа лиц, объединённая общими мотивами, интересами, идеалами, действующая сообща. Участники команды объединены поддержкой друг друга и несут коллективную ответственность за результат деятельности всей команды.

Трудовой коллектив — все граждане, которые своим трудом участвуют в деятельности предприятия (учреждения, организации) на основе Трудового кодекса РФ, трудового договора (контракта, соглашения), а также других форм, регулирующих трудовые отношения работника с предприятием (Википедия).

Отличие команды от трудового коллектива заключается в следующем: команда — это сплочённый коллектив единомышленников с высоким уровнем взаимной ответственности, объединённых общими целями, эффективными навыками и структурированным взаимодействием, основанным на межличностных отношениях и совместной ответственности за результат. В то время как трудовой коллектив — организованная группа работников, ориентированная на выполнение производственных задач в рамках организации.

Следовательно, в команде существуют некие особенности, которые и позволяют ей быть коллективом единомышленников. Есть внутрикомандные процессы, которые обеспечивают эффективное взаимодействие, доверие, взаимопонимание и уважение между участниками, способствуют совместному решению задач и достижению общих целей. И в этом большую роль играет возможности для членов команды открыто обмениваться мнениями, оказывать поддержку, делить ответственность, что является основой высокой сплоченности и эффективности команды.

И сегодня мы будем говорить о диалогичности и коллегиальности при выработке и принятии командой совместных решений в процессе фасилитационной сессии.

Определимся: Диалог в работе команды — это обмен мнениями, информацией и взглядами между членами команды с целью достижения взаимопонимания, согласования действий и принятия решений. Коллегиальность — это принцип коллективного участия

членов команды в принятии решений, распределении ответственности и выполнении задач. Предполагает равноправие участников, взаимное уважение и сотрудничество.

Диалог и коллегиальность — два важнейших компонента эффективной работы команды. Диалог создаёт условия для свободной и открытой коммуникации, позволяя каждому сотруднику чувствовать себя услышанным и вовлечённым. Коллегиальность же обеспечивает структурированность и чёткость в принятии решений, гарантируя равноправие и солидарность членов команды.

Диалог — это ключевой инструмент обмена мнениями, позволяющий каждому участнику почувствовать себя частью команды. Только когда участники могут свободно говорить и слышать друг друга, формируется настоящая рабочая среда, в которой идеи легко возникают и развиваются.

Коллегиальность — это организационная структура, позволяющая равномерно распределять ответственность и полномочия. Такой подход обеспечивает справедливый подход к оценке вклада каждого сотрудника и укрепляет командный дух».

Вопрос:

- Почему важна комбинация диалога и коллегиальности?

Ответы участников.

«Диалог развивает доверие и творческий подход. Благодаря открытому обмену мнениями команда получает доступ к различным взглядам и новым идеям, что существенно влияет на качество принимаемых решений.

- Коллегиальность обеспечивает равномерное распределение ответственности и полномочия. Это даёт каждому участнику уверенность в собственной значимости и серьёзности вклада в общее дело.

В процессе фасилитационной встречи команда проходит путь от индивидуального выражения мнений каждого участника, где каждый может привнести свои идеи и быть услышанным, к коллективному, коллегиальному принятию решений, при котором все согласны с выбранной стратегией и ответственны за её реализацию.

Фасилитатор должен этот баланс найти и удержать, иначе может получиться, что все участвовали в процессе, а «воз и ныне там».

Для этого он должен:

1) создавать безопасную и открытую атмосферу, поощряя каждого участника делиться мнениями и активно участвовать;

2) следить за динамикой группы, вовремя корректировать процесс, помогая команде структурировать дискуссию, достигать общего согласия и брать на себя ответственность за принятые решения».

Вопрос:

- Зачем нужен баланс?

Ответы участников.

«Без правильного баланса невозможно добиться хороших результатов. Давайте посмотрим, почему это так важно:

- Открытая коммуникация необходима для обмена идеями и быстрого разрешения возникающих проблем.

- Структурный подход к принятию решений позволяет избежать хаоса и необоснованного риска.

Объединяя эти два элемента, команда достигает максимального эффекта: появляется возможность учесть каждую деталь и прийти к наилучшему решению.

Как в процессе фасилитационной встречи добиться баланса между ними?

Баланс достигается за счёт внимательного построения процесса фасилитации. Вот несколько практических советов:

1. Задайте правильные ожидания. Перед началом встречи установите четкие правила: определите, как будет проходить процесс, какую роль будет играть каждый участник, обсудите цели и ограничения. Этим вы создадите условия для полноценной и прозрачной работы.

2. Поддерживайте открытость и искренность. Создайте атмосферу, в которой каждый сотрудник будет чувствовать себя комфортно, высказывая своё мнение. Для этого полезно применять методы активного слушания и техники фасилитации, которые помогают удерживать внимание и избегать доминирования одних членов команды над другими.

3. Отведите достаточно времени на диалог. Каждая встреча должна включать достаточное количество времени для откровенного обмена мнениями. Важно позволить людям выговориться, представить аргументы и услышать контраргументы.

4. Управляйте процедурой принятия решений. Необходимо разработать алгоритм принятия решений, который бы учитывал мнения всех участников, позволял оценивать все предложения объективно и приходил к единому выводу быстро и качественно.

Разработайте чёткую процедуру принятия решений, которая сочетает преимущества коллегиальности и открытости диалога. Продемонстрируйте, как голос каждого сотрудника влияет на конечный результат, а также обеспечьте доступность информации обо всех стадиях процесса.

5. Совмещайте технологичность и творчество. Важно сочетать структурированные методы принятия решений с возможностями для спонтанного творчества и интуиции. Это позволит команде оставаться гибкой и реагировать на непредвиденные обстоятельства быстрее и эффективнее.

6. Мониторьте эффективность принятия решений и вносите коррективы. Регулярная оценка эффективности процесса принятия решений необходима для поддержания необходимого баланса. Используйте рефлексивные сессии, чтобы обсудить успехи и неудачи, пересмотреть стратегию и скорректировать путь к целям.

7. Регулярно проводите рефлексии. Каждый раз после окончания рабочей встречи уделите некоторое время подведению итогов. Обратите внимание на то, насколько эффективным было ваше собрание, достигли ли вы поставленной цели, какие факторы помогли, а какие мешали продвижению вперед.

Конкретные рекомендации для фасилитаторов:

- Обеспечьте разнообразие методов ведения встреч: презентации, дебаты, мозговые штурмы, круги обратной связи.

- Прислушивайтесь ко всем позициям, поощряйте критическое мышление и отказывайтесь от догматизма.

- Обращайте особое внимание на тех, кто молчит или менее уверенно проявляет себя.

- Научитесь вовремя переключаться между открытым обсуждением и необходимостью принимать решение.

Формула успеха команды:

Грамотная фасилитация = свобода диалога + технология коллегиальности (коллективность)

Применение этих рекомендаций позволит фасилитатору построить здоровую рабочую атмосферу, усилить личную вовлечённость каждого сотрудника и увеличить общую эффективность команды.

Мы видим, что для успешного руководства командой необходим баланс между свободой диалога и дисциплиной коллегиальности. Используя эти знания, вы сможете проводить более эффективные встречи, повышать мотивацию сотрудников и достигать лучших результатов».

ПРАКТИЧЕСКИЙ БЛОК

2.2. Интерактивная мини-лекция «Знакомство с методом «Мировое кафе». Создаем гармонию между открытым диалогом и коллективной ответственностью на рефлексивной встрече команды».

Для исследования баланса в процессе рефлексивной встречи я предлагаю вам поработать в технологии «Мировое кафе».

Мы не только познакомимся с данной технологией, но и сами станем ее участниками. Будем решать проблему, учитывая мнение каждого, и принимать совместное решение.

Басня И.А. Крылова «Лебедь, рак и щука»

Помните эту басню? Где рассказывается, что отсутствие общей цели не привело к результату: «воз и ныне там».

Вопрос:

- А как вы думаете, почему лебедь, рак и щука так и не смогли сдвинуть воз? Уйдем от басни и рассмотрим это в контексте командной работы. Какие причины могли привести к тому, что им не удалось добиться результата? Какие препятствия и особенности командного взаимодействия могут мешать совместным усилиям?

Ответы участников.

2.3. Упражнение «Выбираем проблему»

Исходя из ответов участников на предыдущий вопрос, формулируем проблемы, характерные для нарушений внутрикомандного взаимодействия. Эти проблемы и станут предметом обсуждения и поиска решений для «столиками» техники «Мировое кафе».

Таблица 1 - Варианты ответов на вопрос «Почему героям басни не удалось увезти воз?»

1. Отсутствие согласованности целей и стратегии	Отсутствие целей и стратегии	У участников разные представления о конечной цели и способах её достижения, что мешает совместным усилиям
2. Недостаток коммуникации и взаимопонимания	Недостаток коммуникации и взаимопонимания	Участники не делятся информацией, не слушают друг друга и не координируют свои действия
3. Различия в подходах и стилях работы	Различия в подходах и стилях работы	Лебедь, рак и щука имеют разные «методы» и темпы, что вызывает конфликты и тормозит движение
4. Отсутствие лидерства или руководства	Отсутствие лидерства или руководства	Неясно, кто должен организовать и направлять усилия, что приводит к разобщенности
5. Неразделённые роли и ответственность	Неразделённые роли и ответственность	Неясно, кто за что отвечает, и это вызывает хаос и дезорганизацию
6. Недостаток мотивации и доверия внутри команды	Недостаток мотивации и доверия внутри команды	У участников отсутствует стимул работать сообща или доверять друг другу, что снижает эффективность

2.4. Работа в технике «Мировое кафе».

«Сегодня я приглашаю вас в «Мировое кафе» («The World Cafe»), где в процессе совместной работы будем искать пути учета потребностей каждого в единстве целей команды, будем исследовать причины появления проблемных ситуаций, затрудняющих работу команды.

«Мировое кафе» («The World Cafe») – метод, позволяющий организовать живое обсуждение, сфокусированную неформальную дискуссию. Является ценным помощником, когда необходимо в группе людей собрать информацию, произвести обмен знаниями, опытом, свободно поделиться идеями и мнением, услышать, что думают другие по поводу актуальных для организации или сообщества вопросов. Технология позволяет вовлечь в разговор каждого участника, формируя комфортную атмосферу открытости, непринужденности и психологической безопасности, когда можно говорить на равных.

Пять этапов работы в технике «Мировое кафе» (приложение к занятию 3)

1 этап: подготовка и знакомство

- Объяснение особенностей техники «Мировое кафе».
- Деление участников на группы, назначение «хозяев стола».
- Введение в тему обсуждения и создание атмосферы доверия и открытости.

2 этап: исследование и генерация идей в группах

- Обсуждение вопроса в каждой группе.
- «Хозяин стола» фиксирует все идеи и предложения.
- Группы формируют первоначальные решения или идеи по теме.

3 этап: смена столов и расширение обсуждения

- Участники переходят к новым столам, где их встречают новые «хозяева».
- Обсуждение новых аспектов и дополнений к ранее предложенным идеям.
- «Хозяин стола» приветствует новых участников, поясняет текущий фокус и

фиксирует новые идеи.

4 этап: возвращение к своим столам и подведение итогов

- Возвращение участников к своим первоначальным столам.
- Подведение итогов, сбор и систематизация всех идей и решений.
- Визуализация результатов на флип-чарте или другом наглядном материале.

5 этап: презентация и обсуждение итогов

- «Хозяин стола» представляет собранные результаты.
- Обсуждение предложенных решений, их потенциала и дальнейших шагов. На

этом шаге могут быть использованы вопросы:

- Насколько предложенные решения реалистичны и достижимы в текущих условиях?
- Когда и как вы планируете внедрять эти решения в свою работу или проект?
- Какие показатели или критерии помогут вам понять, что результаты достигнуты?
- Какие препятствия могут возникнуть на пути реализации, и как их преодолеть?
- Какие идеи из обсуждения вы бы хотели развивать дальше?
- Как можно улучшить работу в такой технике для получения более эффективных результатов?

Важный шаг для завершения работы команды является рефлексия и обратная связь.

Участники работают в технике «Мировое кафе». Ведущий занятия фасилитирует работу, следит за порядком прохождения этапов и таймингом, поддерживает и мотивирует участников.

- Возможные вопросы для обсуждения опыта работы участников в технике «Мировое кафе»:

1. *Какие особенности работы на каждом из пяти этапов оказались наиболее важными для достижения эффективных результатов?*
2. *Какие сложности возникали при делении участников на группы и выборе «хозяев стола», и как их можно было бы решить?*
3. *Какой опыт взаимодействия и обмена идеями в процессе смены столов оказался наиболее ценным?*
4. *Какие идеи и решения были наиболее ярко выраженными на этапе «сбор урожая», и почему именно они выделялись?*

5. *Каково было ваше впечатление от представления итоговых решений «хозяином стола» и обсуждения их всей группой?*
6. *Какие преимущества и недостатки вы отметили в использовании техники «Мировое кафе» для совместной работы и поиска решений?*
7. *Какие рекомендации вы можете дать для повышения эффективности этого метода в будущем?*

3. Заключительная часть.

3.1. Рефлексия участников. Упражнение «Три вопроса»:

- Возможно ли совместить учет мнение каждого в принятии решения командой (диалогичность и коллегиальность)? Получилось ли это?
- Какие идеи или инсайты вы вынесли для себя лично и для работы команды на основе этого опыта?
- За что я благодарен группе?

3.2. Итоги и обратная связь.

- Общие выводы и резюме по итогам встречи.

Приложение к занятию 3, модуль 1

ТЕХНОЛОГИЯ «МИРОВОЕ КАФЕ»

1. Правила работы в технологии «Мировое кафе», обсуждаемая проблема, ожидаемые результаты.

Цель встречи: найти решение проблемной ситуации.

Выбор «хозяина стола» - фиксирует информацию и передает наработанное последующим группам. Обеспечивает доброжелательную рабочую обстановку, приветствует каждую группу, принимает все идеи без критики и отрицания, по итогам обсуждения – благодарит участников.

2. Поиск решений, сбор мнений от участников по поводу решаемого вопроса. 10 минут.

«Хозяин стола» обеспечивает доброжелательную рабочую обстановку, приветствует каждую группу, принимает все идеи без критики и отрицания, по итогам обсуждения – благодарит участников. Все идеи фиксирует на листе.

3. Смена столов. Команды переходят к другому столу. Хозяин стола остается, приветствует новую команду и рассказывает о том, что наработано прошлой группой. «Посетители» выслушивают решения вопроса, которые предложила другая команда, предлагают/ дополняют решение своими вариантами.

Работа продолжается. По команде ведущего участники опять меняются столами. Новые участники дополняют список своими идеями.

Количество переходов зависит от количества столов.

4. Команды возвращаются за свои столы (те столы, за которыми они начинали работать) и подводят итоги обсуждения, систематизируют идеи, делают выводы и представляют их наглядно на листах флипчарта или специальных фасилитационных досках. Например, можно выделить 5 ключевых идей.

5. Хозяин каждого стола презентует результаты всей группе. Обсуждение.

Все результаты работы команд (визуализация идей на флипчарта) собираются воедино, чтобы максимально наглядно были представлены все результаты. Иногда полезно продолжить дискуссию, образовав единый большой круг, активизируя коллективный интеллект, и визуализируя его силу.

Рефлексивный отчет по результатам реализации образовательной психолого-педагогической программы «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде»

Образовательная психолого-педагогическая программа «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде» реализована в соответствии с планом городского сетевого проекта «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательных организациях средствами коллективной рефлексии» (далее – Проект) на базе муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Ресурсный центр» городского округа Тольятти (МКОУ ДПО РЦ). Основание для проведения: 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».

Срок реализации программы: сентябрь – декабрь 2025 года.

Участники Программы: представители управленческих команд муниципальных образовательных учреждений городского округа Тольятти (далее - МОУ): 22 команды общеобразовательных учреждений и 21 команда дошкольных образовательных учреждений.

Количество участников: констатирующий этап – 123 человека; промежуточный этап – 120 человек.

В рамках Программы были проведены диагностика и оценка эффективности командной работы, профессионально-личностного благополучия и уровня коллективной рефлексивности участников.

Эффективность реализации Программы рассматривалась через оценку динамики результатов по показателям, полученных на констатирующем (сентябрь 2025 г.) и контрольном этапах (декабрь 2025 г.) диагностики (таблица 1).

Таблица 1. Результаты оценки эффективности командной работы (сентябрь, декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
		Высокий уровень (% / чел.)	Средний уровень (% / чел.)	Низкий уровень (% / чел.)	Высокий уровень (% / чел.)	Средний уровень (% / чел.)	Низкий уровень (% / чел.)
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
	Среднее значение	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 заметно увеличился, что напрямую связано с проводимым обучением команд применения практик коллективной рефлексии. Общее повышение эффективности команды на 4,6% свидетельствует о положительном влиянии Программы на развитие навыков командной работы и повышение продуктивности командной работы.

2. Оценка уровня профессионально-личностного благополучия в командной работе (таблица 2)

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

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во % / чел.)	Средний уровень (кол-во % / чел.)	Низкий уровень (кол-во % / чел.)	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	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
	Среднее значение	68,3	31,7	0	72,8	27,2	0

Полученные результаты позволяют сделать вывод о следующем:

69% членов команд имеют высокий уровень автономии и возможности для ее удовлетворения, что позитивно отражается на ответственности и способности делать выбор и принимать решения.

67% респондентов 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 удовлетворения потребности в отношениях с другими членами коллектива.

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 участников увеличился на 4,3%, что является весомым доказательством положительной динамики и успешности проведенной программы, подтвердившей свою эффективность в решении задачи по улучшению автономности, самопринятия, мотивации к профессиональному развитию, удовлетворенности в отношениях с другими.

3. Оценка сформированности групповой рефлексивности (таблица 3).

Таблица 3. Результаты оценки сформированности групповой рефлексивности (сентябрь, декабрь 2025)

№	Уровень / показатели	Сентябрь 2025			Декабрь 2025		
		Высокий уровень (кол-во %/ чел.)	Средний уровень (кол-во %/ чел.)	Низкий уровень (кол-во %/ чел.)	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	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
	Среднее значение	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 по методике констатирует рост сформированности коллективной (групповой) рефлексивности у участников на 7,9%, что свидетельствует о качественных изменениях в отношении к командной работе, в понимании значения анализа совместной деятельности в оценке рисков и возможностей.

Считаем, что на развитие компетенций участников и появление положительной динамики изменений способствовали следующие факторы:

- Практическая направленность программы, что позволило участникам не только получить теоретические знания, но и отработать их на практике. Это способствовало более глубокому усвоению материала и его применению в реальной работе.

- Включение в Программу интерактивных методов обучения, такие как решение кейсов, групповые обсуждения и рефлексивные упражнения, способствовало вовлечению участников и созданию безопасной и поддерживающей среды для обучения.

- Система оценки результативности, получения обратной связи, диагностика эффективности командной работы, профессионально-личностного благополучия

и уровня коллективной рефлексивности позволили отслеживать прогресс и корректировать обучение в соответствии с потребностями участников Программы.

Анализ полученных результатов однозначно подтверждает эффективность реализуемой программы. За период с сентября по декабрь 2025 года отмечены существенные позитивные сдвиги в большинстве ключевых показателей, характеризующих эффективность командной работы, профессионально-личностное благополучие и уровень коллективной рефлексивности участников.

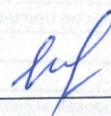
Особенно ярко проявилась положительная динамика в таких аспектах, как ясность целей, рефлексивность и ориентация на будущее, а также в уровнях профессионального развития и взаимоотношений в коллективе. Стоит отметить заметный рост показателей автономности и инновационности, что напрямую связано с развитием навыков коллективной рефлексии.

Таким образом, программа позволила существенно увеличить удовлетворенность эффективностью команды, развить навыки групповой рефлексивности и повысить профессионально-личностное благополучие участников в командной работе.

Образовательная программа «Фасилитация и рефлексия: путь к эффективной команде» доказала свою эффективность в развитии ключевых навыков, необходимых для успешного сопровождения и развития команд образовательных организаций. Программа способствовала повышению эффективности командной работы, улучшению профессионально-личностного благополучия участников и развитию навыков коллективной рефлексии.

На основе полученных результатов и отзывов участников, рекомендуем Программу для дальнейшего внедрения и использования в практике работы с управленческими и педагогическими командами образовательных организаций. Считаем полезным продолжить развитие программы, возможно, с добавлением дополнительных модулей, ориентированных на управленческие задачи образовательных организаций, и расширением возможностей для обмена опытом между участниками.

Директор



/ И.В. Шехтман

24.02.2026г.