



ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ



Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области
дополнительного профессионального образования
«Тюменский областной государственный институт развития регионального
образования»
(ТОГИРРО)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ИЗМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Методические рекомендации



Тюмень, ТОГИРРО, 2025

УДК: 371.644
ББК: 74.5
М 145

Автор:

Иванычева Т.А., к.с.н., доцент, старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

М 145 Методические рекомендации «РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ИЗМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ». Методические рекомендации. / Т.А. Иванычева, И.В. Прудаева – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2025. – 73 с.

Методические рекомендации «РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ИЗМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ» созданы с целью совершенствование управленческих компетенций, в частности, - рефлексивных компетенций, в рамках реализации конвергентной модели развития управленческих компетенций, которые будут способствовать совершенствованию управленческих практик в образовательных организациях региона, ориентируют на совершенствование механизмов управления качеством образования в ДОУ, ОО, СПО и дополнительном образовании.

Рекомендованы для управленческих кадров Тюменской области: руководителям (директорам) образовательных организаций (основное среднее образование), муниципальных органов управления образованием (методистам и специалистам муниципальных районов), а также, заместителям руководителей, участникам кадрового резерва, методистам, тьюторам, учителям-предметникам, членам регионального методического актива по вопросам организации оказания адресной методической помощи на региональном уровне в рамках реализации региональной системы научно-методического сопровождения педагогических сотрудников и управленческих кадров.

В методических рекомендациях представлено 14 таблиц, 51 рисунок, позволяющие получить обобщенную и структурированную информацию об рефлексивной компетенции и рефлексивном управлении в образовательной организации.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров (ПСУК) ОО ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» 19.12.2025, протокол № 12.

Рецензенты:

Куприна Лидия Ефимовна, кандидат педагогических наук, доцент, Тюменского государственного университета (г. Тюмень)

Фомичев Игорь Юрьевич, доктор социологических наук, профессор, Тюменского нефтегазового университета (г. Тюмень)

© ТОГИРРО, кафедра ПСУК, 2025
© Иванычева Т.А., Прудаева И.В., 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: РЕФЛЕКСИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ	3
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕФЛЕКСИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ: ПРОТИВОРЕЧИЯ, ПОНЯТИЕ, РОЛЬ, ПРИНЦИПЫ	6
РЕФЛЕКСИВНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ: ВИДЫ, ТИПЫ, ФОРМЫ	11
КОММУНИКАТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ В СТРУКТУРЕ ВИДОВ РЕФЛЕКСИИ	19
УРОВНИ, СТАДИИ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕФЛЕКСИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	22
РЕФЛЕКСИВНЫЕ ПРАКТИКИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	26
РЕФЛЕКСИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	36
КОММУНИКАТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ: УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ, КОМПОНЕНТЫ, МЕТОДЫ, МЕТОДИКИ, СТРАТЕГИИ	39
РЕФЛЕКСИВНАЯ КУЛЬТУРА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	43
МЕТОДИКИ, МЕТОДЫ, КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ РЕФЛЕКСИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	52
ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОПЫТ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ	62
Мастер-класс «Мой маршрут развития: целеполагание на деятельность»	62
Прудаева И.В.	62
Методическое сопровождение конвергентной модели развития компетенций в контексте развития рефлексивного управления (опыт Тюменской области) Иваницева Т.А.	65
СПИСОК рекомендуемой ЛИТЕРАТУРЫ по теме «РЕФЛЕКСИЯ»	70

ВВЕДЕНИЕ: РЕФЛЕКСИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Рефлексивная компетентность поощряет непрерывное обучение, позволяя педагогам постоянно развиваться вместе с достижениями в области педагогики.

Актуальность развития рефлексивных способностей как условия успешности в любом виде деятельности, в том числе, и профессиональной, и в сфере образования, достаточно описана в литературе и не вызывает споров, как отмечают

исследователи¹, однако потребность практики в конкретных методиках развития рефлексии по-прежнему остается насущной.

Рефлексия играет ведущую роль не только при реализации основных управленческих функций, но и занимает ключевое место в структуре социального интеллекта.²

Считаем, что, рефлексивные процессы помогают в управлении, анализе и планировании, что способствует достижению организационных целей, именно поэтому, представленные методические рекомендации будут полезны для управленческих команд Тюменской области, в рамках развития рефлексивных компетенции, в соответствии со структурной конвергентной модели развития управленческих компетенций «Hard Skills» + «Soft Skills».

Рефлексивная компетенция в управленческой деятельности включает в себя следующие компоненты (см. рисунок 1.):

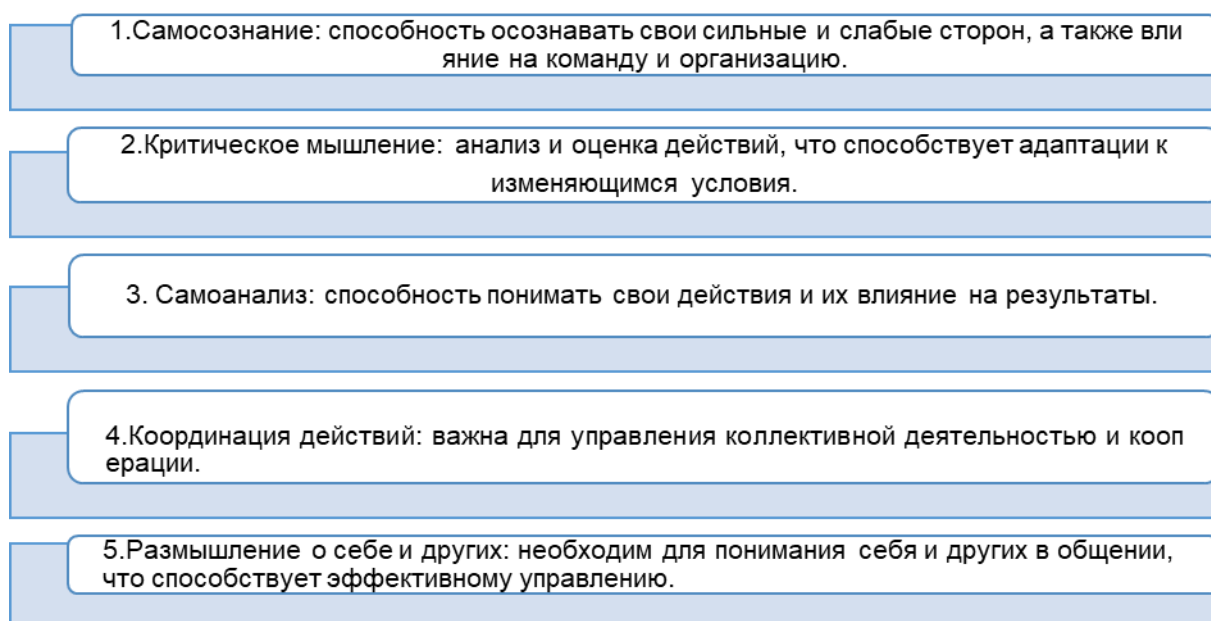


Рисунок 1. – Основные компоненты рефлексивной компетенции в управленческой деятельности (составлено автором по ³).

Как отмечают исследователи, на управленческие компетенции влияют многие факторы (см. рисунок 2):

¹ Метаева В. А. Методологические и методические основы рефлексии: Учеб. пособие / Рос. гос. проф-пед. ун-т. Екатеринбург, 2006. - 99 с.

² Слободчиков В. И., Цукерман Г.А. Генезис рефлексивного сознания в младшем школьном возрасте // Вопросы психологии. 2010. - № 3.- С. 25.

³ Рефлексивная компетенция - роль в управленческой деятельности: определение с помощью ИИ Режим доступа: URL: <https://vash-psiholog.info/refleksiya-upravlencheskoj-deyatelnosti-klyuchevye-osobennosti> <https://vash-psiholog.info/refleksiya-upravlencheskoj-deyatelnosti-klyuchevye-osobennosti> (дата обращения: 05.12.2025)

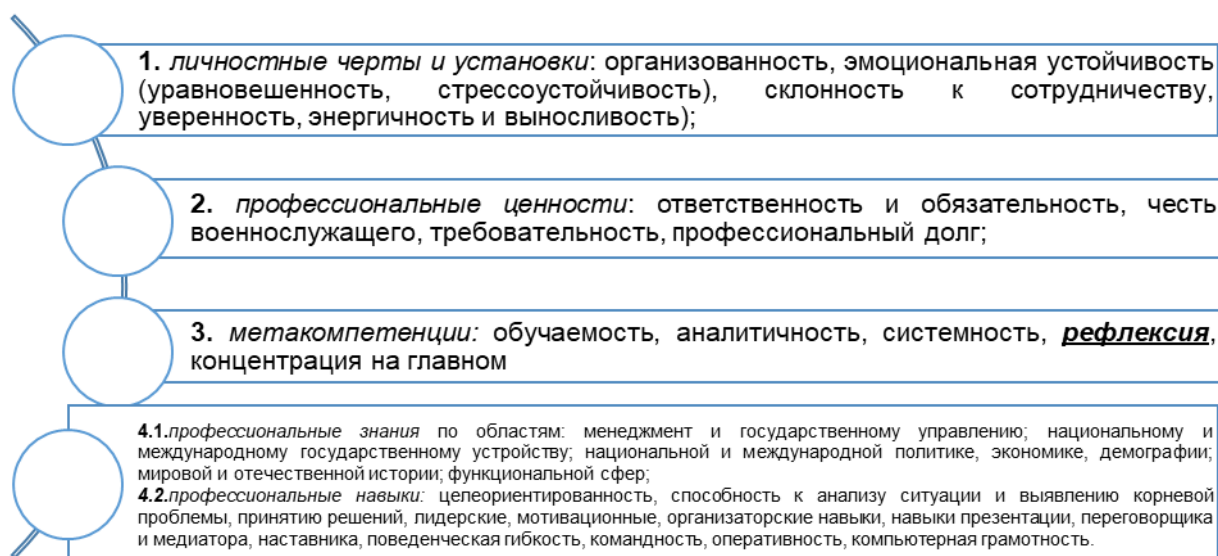


Рисунок 2. – Факторы, влияющие на управленческие компетенции.

Педагогическая рефлексия, непосредственно влияет на развитие профессиональных компетенций, которые анализировались Л.Н. Бережновой, Л.Б. Лаптевой, Т.В. Некрасовой и др..

В дополнении отметим, что рассматривались *исследования о рефлексии и её роли* в развитии личности, такими учёными как О.С. Анисимов, Л.Н. Бережнова, Т.А. Бондаренко, К.Я. Вазина, А.В. Карпов, В.Ю. Новожилов, Г.П. Щедровицкий и др..

Так, Некрасов Т.В. в своей работе «Педагогическая рефлексия в формировании управленческой компетенции менеджера» *под управленческой компетенцией* рассматривает совокупность знаний, навыков, опыта, необходимых для управления организацией и определяет следующие её *структурные компоненты*:

- ✓ -функциональный (деятельностный),
- ✓ -продуктивный (результативный),
- ✓ -коммуникативный (взаимодействие),
- ✓ -личностный.

В исследованиях Е.А. Гнатышиной, Е.Я. Когана, И.С. Ладенко, Г.А. Ларионовой и др., *под управленческой компетенцией* понимается составная часть образовательного результата, состоящего из совокупности требуемых способностей, обеспечивающих выполнение будущими офицерами управленческих функций в процессе решения профессиональных задач.

Поддерживаем мнение Сидорова И.А., в том, что данные способности, представлены с опорой на основные функции управления: *планирование, организация, мотивация и контроль*.⁴

⁴ Сидоров И. А. Режим доступа: URL: [Диссертация на тему «Рефлексивная технология развития управленческой компетенции у курсантов военных институтов войск национальной гвардии», автореферат по специальности ВАК РФ 13.00.08 - Теория и методика профессионального образования](#) (дата обращения: 05.12.2025)

Автор данных методических рекомендаций рассматривает *компетенции современного руководителя образовательной организации* с позиции структуры, диагностики, механизмы развития управленческих кадров⁵.

В представленном методическом продукте рассматривается рефлексия как элемент развития управленческих компетенций, теоретические основы рефлексивной компетенции: противоречия, понятие, роль, принципы; рефлексивная компетенция: виды, типы, формы. Дополнительно, далее рассматриваются коммуникативная рефлексия в структуре видов рефлексии; описываются уровни, стадии и механизмы формирования рефлексивной компетентности, рассматриваются рефлексивные практики в профессиональной педагогической деятельности. Особенностью методических рекомендаций состоит в том, что представлена рефлексия в управленческой деятельности, условия развития коммуникативной рефлексии управленческой команды, рефлексивная культура в управленческой деятельности; описана практика реализации рефлексивного управления: опыт Тюменской области, что может быть дополнением в реализации конвергентной модели развития управленческих компетенций «Hard Skills» + «Soft Skills».

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕФЛЕКСИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ: ПРОТИВОРЕЧИЯ, ПОНЯТИЕ, РОЛЬ, ПРИНЦИПЫ

Рефлексивная компетентность — это способность к самонаблюдению и самоанализу, позволяющая учителям совершенствовать свои учебные подходы.

Коган

Проблема рефлексии ⁶ является фундаментальной, одной из самых сложных проблем психологической и управленческой наук. Разработка понятия «рефлексия» повлияла на становление психологии как научной дисциплины и управления как прикладного направления.

Рефлексия на начальном этапе развития психологии отождествлялась с интроспективной способностью, а в дальнейшем исследователи стали выделять различные *формы рефлексии*, что в результате привело к *пониманию этого феномена как системного образования*.

Рефлексия возникает у человека как результат определенного уровня развития мышления и самосознания. Благодаря её появлению отдельные составляющие деятельности и личности, включая само мышление, становятся объектом самопознания: возникают мысли о своих желаниях, целях, о том или ином высказывании или эмоциональной реакции, внутреннем состоянии, в результате

⁵ Иванычева Т.А. Компетенции современного руководителя образовательной организации: структура, диагностика, механизмы развития (в структурно-логических рисунках и таблицах). Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2024. – 93 с. Режим доступа: URL: 9oj0n4xxms0nonvzrw9yfu2274s9bvvhq.pdf (дата обращения: 05.12.2025)

⁶Режим доступа: [Роль рефлексии в управленческой деятельности - Рефлексивные качества руководителя и социально-психологический климат в коллективе](#) (дата обращения: 05.12.2025)


личность развивается. То же происходит с личностью и в профессиональной деятельности. *Чем большее содержание деятельности личности охватывается рефлексией, тем выше эффект её развития.*


Рефлексия определяется в психологии и как особый психический процесс, и как свойство личности, и как психическое состояние. Как специфическая для человека способность, рефлексия - это принципиально присущая ему возможность восприятия не только внешнего, но и внутреннего мира. Это - способность к самоотражению своей психики, что является основой свойства и феномена сознания. Кроме того, это как бы процесс «мышления о мышлении», когда предметом, объектом мышления становится оно само. Как состояние, рефлексия характеризуется погруженностью человека в свои мысли и чувства, его отстраненностью от окружающих событий и явлений. Рефлексию можно и нужно рассматривать в контексте общения, коммуникации, т.е. в ситуациях, где она обеспечивает понимание себя и другого, формирование образов своего и чужого «Я».

Рефлексия представляет собой форму теоретической деятельности человека, направленную *на осмысление своих собственных действий и убеждений*, являющуюся основанием мышления и деятельности и состоящую из трех этапов:

- анализа деятельности с затруднением,
- её субъективной критической реконструкции и
- поиска новой нормы деятельности.

Исследование рефлексии направлено на разрешение некоторых *противоречий*:

 между усилением идей гуманизации и демократизации в жизни общества, тенденциями к прогнозному, проективному характеру его развития, возрастающей значимостью личности во всех сферах жизнедеятельности и недостаточностью профессиональных средств в образовании для социального и личностно-профессионального развития человека;

 между теоретической изученностью понятия рефлексии в философии и психологии, в которых она рассматривается в науковедческом аспекте (проблемы, принципы, способы исследования), и неполнотой теоретико-методологических обоснований рефлексии в педагогике, менеджменте где оно носит фрагментарный характер.⁷

Отметим, что рефлексия имеет прямое отношение к способности осознавать происходящее, а процесс осознания субъектом окружающего мира «происходит по мере того, как из жизни и непосредственного переживания выделяется рефлексия на окружающий мир и на собственную жизнь» (Рубинштейн, 2000 год). В связи с этим исследователи рассматривают рефлексивную функцию как *необходимый механизм работы сознания* (Карпов, Понамарева, 2002 год; Зинченко, 1991 год; Акопов, 2004 год; Агафонов, 2003, 2006 год). Вместе с тем, рефлексивная активность реализуется и в русле осуществляемой субъектом деятельности, и в ценностно-смысловой сфере, и в общении. Исследователи отмечают роль и место рефлексии в развитии мышления (см. рисунок 3):

⁷ Чупина В. А. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. 200 с- с.5.

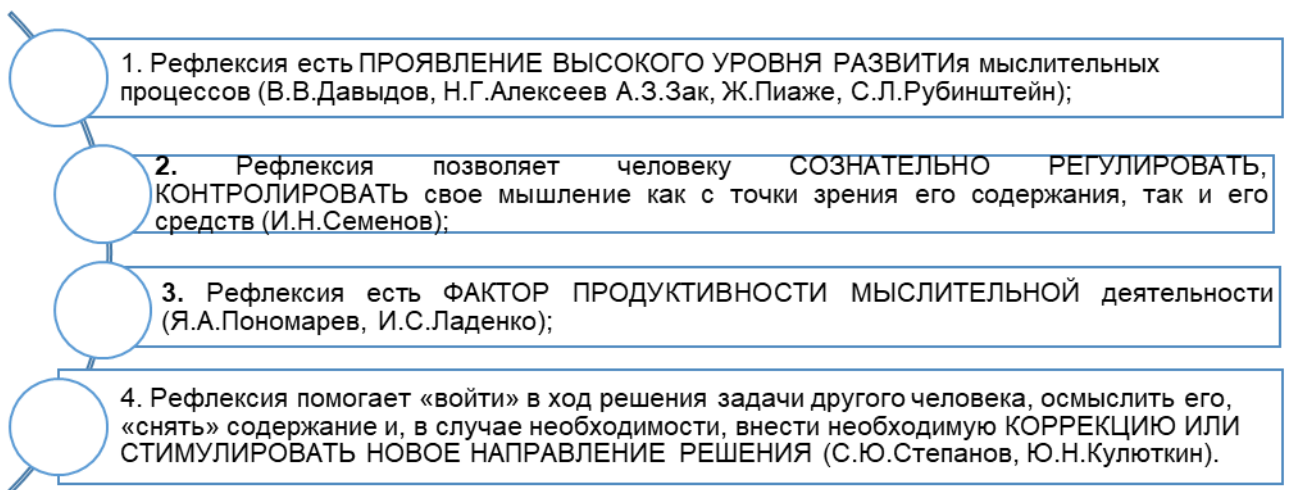


Рисунок 3. - Роль и место рефлексии в развитии мышления.

Генезис понятия рефлексии позволяет выявить несколько статусов, в которых выступает рефлексия: онтологический, методологический и междисциплинарный.

Этимологический и лексико-семантический анализ слова «рефлексия», изучение исторических корней понятия, проведение сравнительного анализа изученности рефлексии в философии, психологии позволили установить, что рефлексия представляет собой сложное историческое, научное, теоретико-методологическое понятие, развитие которого носит циклический характер.

В истории философии – это путь от философии древних к философии Возрождения и Просвещения с её апеллированием к свободе и самоценности личности, от святого Фомы Аквинского, определявшего рефлексию как «мысль, догоняющую мысль», к немецкой философии, утвердившей *аксиологический* смысл рефлексии.

Отечественная *философия и методология* завершили определение рефлексии как механизма мышления и деятельности.

Понятие рефлексии – междисциплинарное: суть рефлексии состоит

- в обозначении процесса осмысления,
- переосмысления и преобразования субъектом содержаний сознания и форм своего опыта, отражающих событийность человеческой жизни,
- напряженность проблемно-конфликтных ситуаций и порождающих действенное отношение личности как целостного «Я» к собственному поведению, к общению с другими, к осуществляемой деятельности.

Ракурсом изучения подчеркнут философский, психологический, социальный, деятельностный контексты рефлексии.

Междисциплинарные исследования дали возможность конкретизировать рефлексия для различных областей гуманитарного знания и выявить общие принципы и парадигмальные характеристики ее функционирования.

Так, С. Л. Рубинштейн связывал процесс развития рефлексии с общественной сущностью человека и индивидуально-психологическими особенностями личности, проявляемыми в разные периоды жизни, А. В. Брушлинский объяснял природу рефлексии работой сознания и подсознания, В. В. Сериков и В. А. Сластенин –

реализацией личностных функций, Б. Г. Ананьев видел в рефлексии отражение человека как личности, субъекта и индивидуальности.

Междисциплинарные аспекты рефлексии рассматриваются с позиции личностных процессов, сопряженных с кругом следующих понятий, образующих общий фон этого феномена и имеющих непосредственное отношение к образованию: психо-физиологический механизм саморегуляции жизненных проявлений человека, смысло-жизненные ориентации, ценности, социальная зрелость, свобода выбора, самостоятельность, ответственность⁸.

В акмеологии рефлексия рассматривается как сложное интегративное качество, обусловленное индивидуальными психофизиологическими и личностными особенностями, способностями и знаниями человека. Исследователи-акмеологи утверждают, что рефлексия – *развиваемая способность*, наиболее эффективно ее развитие происходит в условиях специально организованной деятельности. С позиций основных принципов акмеологии проблема рефлексивной самоорганизации представлена в работах О. С. Анисимова и А. А. Деркача как основной механизм достижения акмеологических результатов в профессиональной деятельности.

В русский язык слово «рефлексия» пришло из позднелатинского (*reflexio* – обращение назад), и в различных словарях русского языка связывается с группой семантически близких слов: размышление, анализ, отражение, самопознание.

В «Словаре русского языка» С. И. Ожегова рефлексия трактуется как «размышление о своем психическом состоянии, склонность анализировать свои переживания» [с. 554].

В «Словаре иностранных слов» – как «размышление, полное сомнений, противоречий, анализ собственного психического состояния» [с. 443].

Общеупотребительное значение и философское понятие рефлексии раскрываются в «Философском энциклопедическом словаре»: «Рефлексия (от позднелатинского *reflexio* – обращение назад).

1. Размышление, самонаблюдение, самопознание.

2. (Флс.) Форма теоретической деятельности человека, направленной на осмысление своих собственных действий и законов» [с. 579].

В «Советском энциклопедическом словаре» дается более полное определение рефлексии [с. 1118]:

✚ как принципа человеческого мышления, направленного на осмысление и осознание форм и предпосылок деятельности;

✚ предметного рассмотрения самого знания, критический анализ его содержания и методов познания;

✚ как деятельности самопознания, раскрывающей внутреннее строение и специфику духовного мира человека.

В «Кратком словаре современных понятий и терминов» значение понятия раскрывается через его психологическое содержание: «Рефлексия (от лат. *reflexio* – обращение назад, отражение) – размышление, самонаблюдение, самопознание;

⁸ Чупина В. А. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. - 200 с. - с.6.

обращенность познания человека на самого себя, свой внутренний мир, психические качества и состояние, склонность к самоанализу» [с. 479].

Анисимов О.С. рассматривает рефлексию в связи с процессом деятельности и фиксирует следующие методологические установки: рефлексия базируется на разделении функций действия и анализа действия. Она не просто отражает содержание действия, а трансформирует его, препарирует, структурирует.

Механизмом рефлексивной функции при этом выступает *мышление, совмещенное с самосознанием, сознанием и волей*. В процессе рефлексии фиксируются результаты внешнего и внутреннего познания, и в зависимости от выработанных критериев оценки формируется новый способ (норма) поведения, деятельности. Как отмечает О. С. Анисимов «такой подход отождествления рефлексии с процессом принятия решения был выработан еще во времена Г. Гегеля».

Определены основные принципы функционирования рефлексии (см. рисунок 4):

1. СИСТЕМНОСТЬ, проявляющаяся в исследовании рефлексии как гносеологического, аксиологического, методологического феноменов, что позволяет говорить о ее онтологическом статусе и возможности рассмотрения этих аспектов в образовании.

2. ЦЕЛОСТНОСТЬ, дающая представление о рефлексии как предпосылке для целенаправленного изменения себя, как условия развития профессиональных способностей, компетентности и всех аспектов жизнедеятельности.

3. ИНТЕГРАТИВНОСТЬ, проявляющаяся в междисциплинарной интеграции рефлексии при проектировании различных социальных систем, в том числе такой сложной социально-гуманитарной системы, как образование.

4. РАЗВИТИЕ, приобретающее особую значимость в инновационных парадигмах, в которых рефлексия выступает как профессиональная способность, как личностная функция, как эмоционально-ценностная категория.

5. СИНЕРГЕТИЗМ, предполагающий, что рефлексию следует считать социально значимым феноменом, задающим ценности, критерии развития человека как целостной, открытой, саморазвивающейся системы.

Рисунок 4. - Основные принципы функционирования рефлексии.

Рефлексия вносит в деятельность *целенаправленность, упорядоченность, операциональность, вариативность* и на этом основании может быть признана создающей целостный процесс деятельности, в котором личностное и профессиональное неразделимы.

Механизмы рефлексивной самоорганизации выступают как интегральные механизмы развития и саморазвития человека.

Кооперативная, коммуникативная, личностная и интеллектуальная рефлексии в практике образования *способствуют личностному, социальному и профессиональному развитию как педагога, так и управленческой команды*.

Теория самоорганизации, ориентированная на поиск универсальных образцов самоорганизации сложноорганизованных систем, отвечает на вечные вопросы о человеке, о его месте в мире, о способах постижения, узнавания, освоения мира через использование рефлексивных механизмов познания.

Технологическая процедура рефлексии рассматривается как форма мышления, как процедура, следующая за осознанием субъектом своего профессионального затруднения и включающая анализ собственной деятельности, критическое отношение к ней и поиск новой нормы, позволяющей выйти из затруднения⁹:

- + деятельность;
- + мышление;
- + анализпредшествующей деятельности;
- + критическое осмысление деятельности;
- + нормирование деятельности, поиск нового образца, правил.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы рефлексивной компетенции: противоречия, понятие, роль, принципы, считаем, что рефлексия - это семейство различных феноменов, объединяющим началом для которых служит изменение субъектной позиции человека по отношению к рефлекслируемому явлению, процессу, качеству и т.п.

Рефлексия трактуется и как компонент интеллектуальной культуры, и как механизм саморегуляции и развития, как элемент социально-психологической и управленческой компетентности.

РЕФЛЕКСИВНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ: ВИДЫ, ТИПЫ, ФОРМЫ

Профессиональное качество личности, позволяющее наиболее эффективно и адекватно осуществлять рефлексивные процессы, реализацию рефлексивной способности, что обеспечивает развитие и саморазвитие.

С. Ю. Степанов

Выделенные в научных исследованиях многообразные виды и типы рефлексии являются элементами одной системы, в которой человек достигает гармонизации личностного, социального, профессионального развития.

Исследователи В. Н. Козлов, А. А. Пинский, Э. Ф. Зеер, В. С. Кагерманьян, Дж. Равен, Ю. Г. Татур, В. А. Кальней, А. Г. Каспржак, А. А. Деркач, И. А. Зимняя, Е. А. Климов, Н. В. Кузьмина и др. выделяют следующие *взаимосвязанные компоненты профессиональной компетентности педагога* (см. рисунок 5):

⁹ Метаева В. А. Методологические и методические основы рефлексии. Учеб. пособие / Рос. гос. проф-пед. ун-т. Екатеринбург, 2006. 99 с. – С. 45.

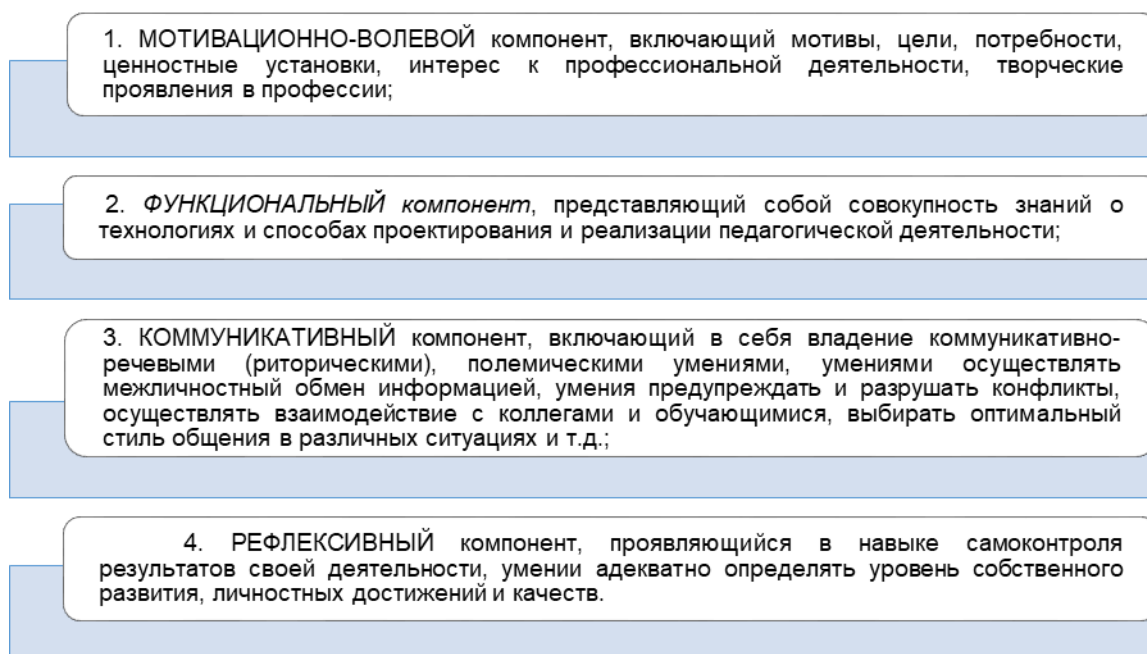


Рисунок 5. – Взаимосвязанные компоненты профессиональной компетентности педагога. ¹⁰

Именно *рефлексивный компонент* является основным показателем того, насколько педагог, управленец готов к самопознанию, профессиональному росту.

В научно-психологической литературе дифференциация видов рефлексии производится, как правило, в зависимости от рода деятельности, которую выполняет субъект. Отсюда возникает различие доминирующих аспектов изучения рефлексии и выделение соответствующих видов рефлексивной способности. Эти виды дают возможность *реализовать «обратную связь»* субъекта в процессе смысло-жизненной ориентации, изменения Я - концепции личности.

Так, С. Ю. Степанов и И. Н. Семенов¹¹ при анализе отечественных работ, посвященных изучению рефлексии, показывают, что она исследуется в четырех основных аспектах:

- ❖ кооперативном,
- ❖ коммуникативном,
- ❖ личностном
- ❖ интеллектуальном.

При этом первые два аспекта выделяются в исследованиях коллективных форм деятельности и опосредствующих их процессах общения, а другие два – в индивидуальных формах проявления мышления и сознания (см. рисунок 6):

¹⁰ Мишина А.П. Рефлексивная компетентность как важнейшая составляющая профессиональной компетентности учителя. // ПОВОЛЖСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОИСК (НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ). 2018. №3 (25) – С. 34-41.

¹¹ Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Психология рефлексии: проблемы исследования // Вопросы психологии. - 1985. - № 3.

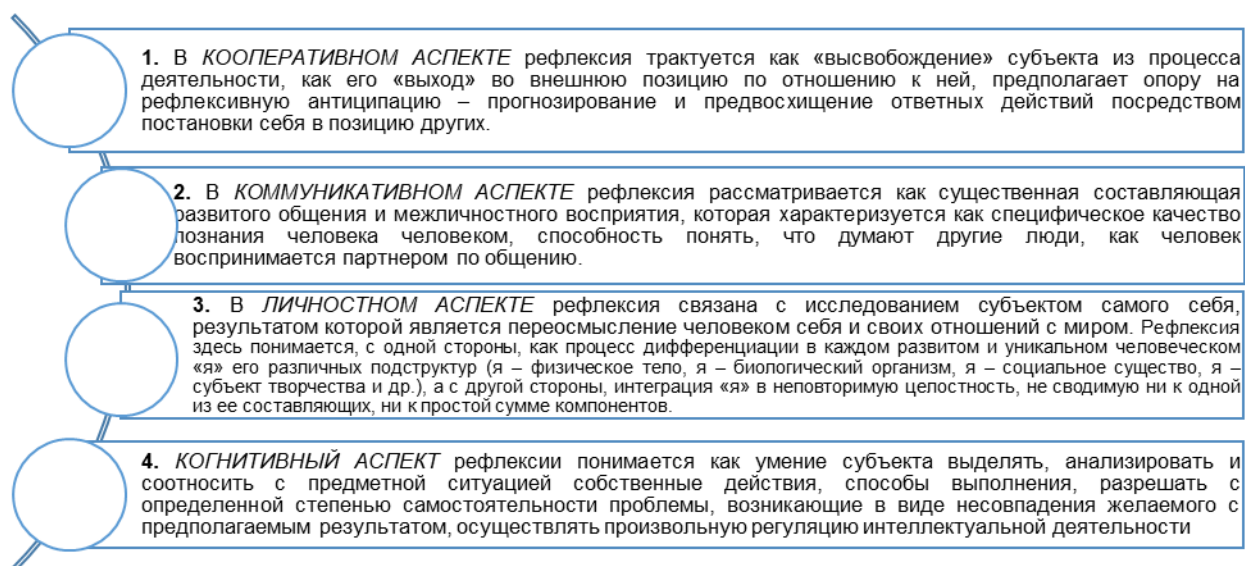


Рисунок 6. – Основные аспекты анализе отечественных работ, посвященных изучению рефлексии.

Следовательно, Степанов С.Ю. и Семенов И.Н.¹² выделяют следующие типы рефлексии и области её научного исследования (см. таблица 1):

Таблица 1. – Виды рефлексии в контексте управленческого и педагогического общения.

Кооперативная рефлексия	Интеллектуальный вид рефлексии	Коммуникативная рефлексия	Личностная рефлексия
Имеет прямое отношение к психологии управления	Определять как когнитивную функцию, которая имеет тесную связь с мышлением	Представляет собой способность к социальной рефлексии (Карпов, 2005г.), определяет возможности субъекта в плане отражения отношений, ожиданий, субъективных позиций партнеров по коммуникации.	Понимается как способность к регуляции и осмыслению личностью своего социального поведения, стратегий, жизненных планов и тактик развития. Эта способность создает условия для смысло-жизненной ориентировки и пересмотру ценностных представлений
Исследовался в русле изучения деятельности, в том числе, совместной деятельности (исследователи: В.В. Рубцов, 1996; Н.Г. Алексеев, 1984; Г.Н.Тарлин, 1997, Г.П. Щедровицкий, 2001)	выражается в способности субъекта, анализировать, выделять и соотносить с ситуацией собственные действия, осуществлять произвольную регуляцию интеллектуальной деятельности, в умении занять позицию наблюдателя по отношению к своему Я. (исследователи: Д.Б. Богоявленская, 1983 г., П.Я. Гальперин, 1988 г., В.В.Давыдов, 1986 г., А.Э.Зак, 1978 г., А.В. Захарова, 1982 г., Я.А.	получила освещение в социально-психологических работах таких авторов (исследователи: Г.М. Андреева, 1980г.; А.А. Бодалев, 1983 г.; Б. Ф. Ломов, 1975 г., Матюшкин, 1984 г.; Л.А. Петровская, 1982 г.; А.В. Петровский, 1981,1982г.; Г.А. Виноградова, 1995 г.).	Предметом изучения в рамках психологии развития, в русле исследований личности и Я-концепции (исследователи: И.С. Кон, 1982; В.И. Слободчиков, Исаев Е.И. 2000; С.Ю. Степанов, 1998)

¹² Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Психология рефлексии: проблемы исследования // Вопросы психологии. - 1985. - № 3.

	Понамарев, 1988 г., Д.Б.Эльконин, 1971)		
Обеспечивают, в частности, проектирование коллективной деятельности и кооперацию совместных действий субъектов деятельности. Обеспечивает контроль деятельности, посредством ее анализа с позиции внешнего наблюдателя. Выход за пределы деятельности позволяет осуществлять ее коррекцию. В условиях совместной деятельности роль рефлексии еще более возрастает	Рефлексивные операции когнитивного свойства осуществляются и в межличностном взаимодействии, и в процессе деятельности, и в процессе осмысления жизненной ретро и перспективы личности.	В контексте социально-психологического изучения феномена рефлексии рассматриваются вопросы, связанные с факторами, обуславливающими эффективность общения и эффекты восприятия человека человеком. Имеет место размышление за другое лицо; способность понять, что думают другие люди, и осознание человеком того, как он сам воспринимается партнером по общению. Несет ряд функций: познавательную, регулятивную и развития. однозначно меняет предмет изучения, заключающийся в рассмотрении рефлексивной способности не как обособленного феномена, а как необходимого механизма субъектно-субъектных взаимодействий.	Происходит осознание значимых устремлений, мотивов, значимых переживаний личности, ценностных предпочтений, осуществляется пересмотр событий психобиографии человека.

Кооперативная рефлексия рассматривается как «высвобождение» субъекта из процесса деятельности, как его «выход» во внешнюю, новую позицию как по отношению к прежним, уже выполненным деятельности, так и по отношению к будущей, проектируемой деятельности с целью обеспечения взаимопонимания и согласованности действий в условиях совместной деятельности, что является важной задачей эффективного управления (Тарлин, 1997 г.). При таком подходе акцент ставится на результаты рефлексирования, а не на процессуальные моменты проявления этого механизма. в силу разграничения функций, выполняемых отдельными субъектами деятельности.

Коммуникативный вид рефлексии интегрирует 3-и компонента: ситуативный компонент, социально-перцептивный компонент и собственно-коммуникативный компонент. Наличие этих компонентов дает возможность быть «чувствительным» не только к партнеру и к себе по коммуникации, но и к ситуационному контексту, в котором происходит межличностное взаимодействие (Лушпаева, 1989 г.) .

Личностная рефлексия исследует собственные поступки субъекта, образы собственного Я как индивидуальности, и, анализируется в связи с проблемами развития и коррекции самосознания личности, а также, механизмов построения Я-образа субъекта.

Анализ работ, посвященных рефлексии показал, что рефлексия обладает системными свойствами, имеющими рефлексивные психолого-педагогические механизмы, затрагивая не только элементы сознания и самосознания, но и выступает как биологический, социокультурный феномен, с возникновением которого связывают рождение внутреннего мира человека.¹³ Так, М.К. Мамардашвили подчеркивал уникальность роли рефлексии в интегральной структуре личности человека,

¹³ Бажанов В.А. Рефлексия // Эпистемология и философия науки, 2008, Т. VII, №1 - С.173.

полифоничность и полифункциональность её психологического содержания. В.Г. Богин отметил, что рефлексия выступает как смысловой центр человеческой реальности и всей жизнедеятельности в целом. Н.Г. Алексеев разработал методологические основы рефлексивного подхода, в рамках которого представлял рефлексию как осознанность оснований и средств мыследеятельности.¹⁴

И.Н.Семенов и С.Ю. Степанов¹⁵ выделяют несколько этапов осуществления личностной рефлексии, характеризуя процесс переосмысления (таблица 2):

Таблица 2. - Этапы осуществления личностной рефлексии и выражения процесса переосмысления.

Этапы осуществления личностной рефлексии	Выражения процесса ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ
1. ПЕРЕЖИВАНИЕ тупика и осмысление задачи, ситуации как не решаемой;	а) в ИЗМЕНЕНИИ ОТНОШЕНИЯ субъекта к САМОМУ СЕБЕ, к собственному «я» и реализуется в виде соответствующих поступков
2. АПРОБИРОВАНИЕ личностных стереотипов (шаблонов действия) и их дискредитация;	б) в изменении отношения субъекта К СВОИМ ЗНАНИЯМ, УМЕНИЯМ. При этом переживание конфликтности не подавляется, а обостряется и приводит к мобилизации ресурсов «Я» для достижения решения задачи
3. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ личностных стереотипов, проблемно-конфликтной ситуации и самого себя в ней заново.	

По мнению Ю.М.Орлова, личностный тип рефлексии несёт функцию самоопределения личности. Развитие индивидуальности, личностный рост, как сверхличностного образования, происходит именно в процессе осознания смысла, который реализуется в конкретном сегменте жизненного процесса. Процесс самопознания, в виде постижения своей Я-концепции, включающей осмысление и воспроизведение того, что мы делаем, как делаем, почему мы делаем, как относимся к другим, и как они относятся к нам и почему, посредством рефлексии ведет к обоснованию личностного права на изменение заданной модели поведения, деятельности, с учетом особенностей ситуации.

В работах С. Ю. Степанов и И. Н. Семенов выделяют многообразие содержаний, выступающих в качестве предметов, на которые может быть направлена рефлексия (см. рисунок 7):

¹⁴ Елисеев О.П. Практикум по психологии личности. - СПб., Питер. - 3-е издание. – 2009. - С. 62.

¹⁵ Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Психология рефлексии: проблемы исследования // Вопросы психологии. - 1985. - № 3.

а) знания о ролевой структуре и позициональной организации коллективного взаимодействия;

б) представления о внутреннем мире другого человека и причинах тех или иных его поступков;

в) свои поступки и образы собственного «я» как индивидуальности;

г) знания об объекте и способы действия с ним

Рисунок 7. – Содержания в качестве предметов, на которые может быть направлена рефлексия (составлено автором по ¹⁶)

В целом можно выделить две *формы* рефлексии:

- рефлексию собственной деятельности;
- рефлексию внутреннего мира другого человека.

Рефлексия собственной деятельности субъекта рассматривается в трех основных формах - в зависимости от функций, которые она выполняет во времени: ситуативная, перспективная и ретроспективная рефлексия (см. рисунок 8):

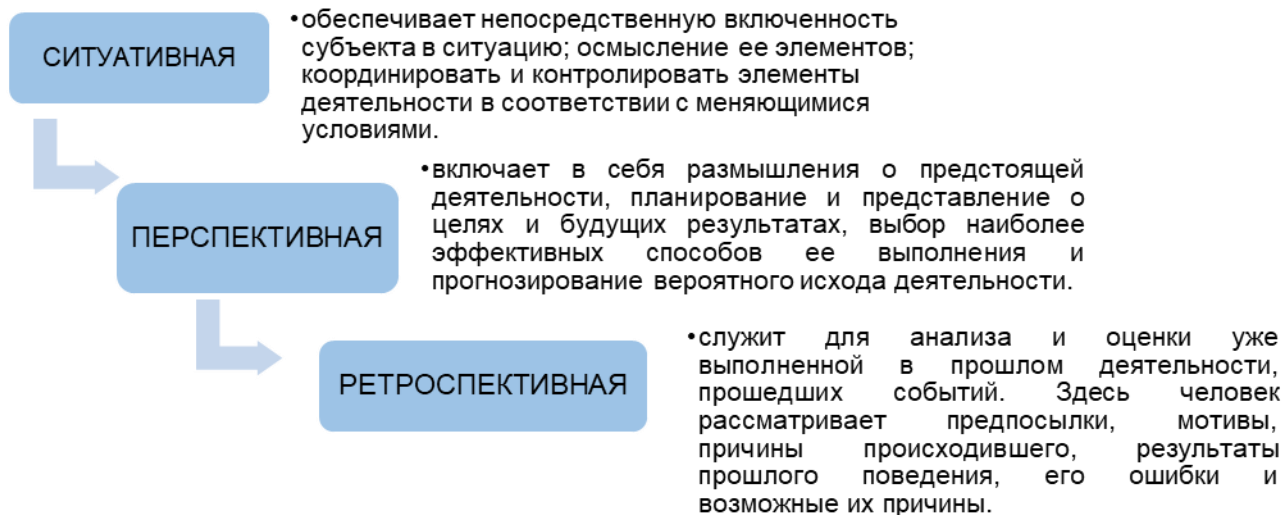


Рисунок 8. – Формы рефлексии, в зависимости от функций, которые она выполняет во времени (составлено по ¹⁷).

Проявлениями *ситуативной* рефлексии, например, выступает то, насколько часто человек прибегает к обдумыванию происходящего, как долго он это делает, насколько тщательно готовится к принятию решения, то есть его склонность к самоанализу в жизненных ситуациях.

¹⁶ Маркина, Н. В. Профессиональная рефлексия педагогов в условиях цифровой трансформации образования [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н. В. Маркина, С. А. Ларюшкин, И. А. Менщикова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 1,68 Мб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021.- 64 с. - С.15

¹⁷ Карпов А. В. Психология рефлексии / А. В. Карпов, И. М. Скитяева. Ярославль : Аверс-Пресс, 2002. 304 с.

Перспективная рефлексия, например, беспокойство о будущем: тщательное планирование деталей, которые значимы для выполнения предстоящей деятельности, частота мысленного обращения к будущей деятельности.

Ретроспективная рефлексия - процесс проявляется, например, в том, как часто человек «перебирает в уме» и оценивает прошлые события, размышляет над причинами своих неудач и успехов, насколько он склонен анализировать собственные ошибки и промахи.

В качестве объекта рефлексии может выступать не только сам познающий субъект, *но и сознание других людей*. Здесь имеет место «размышление за другое лицо», осознание человеком того, как он понимается в качестве партнёра по общению, способность понять, что думают другие (см. рисунок 9):

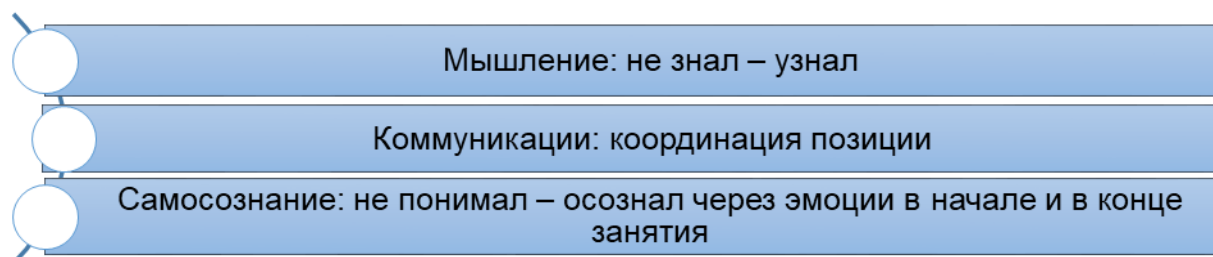


Рисунок 9. - Сферы рефлексии в образовании (составлено автором по ¹⁸).

Так, Иоффе А.Н. выделяет следующие типы рефлексии, что легко накладывается в контент управленческой деятельности (см. рисунок 10):

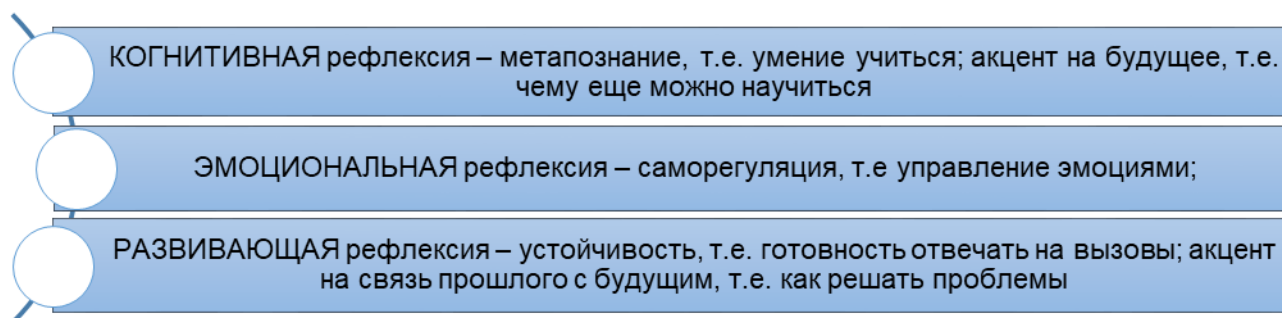


Рисунок 10. - Типы рефлексии (составлено автором по ¹⁹).

Исследователи выделяют *этапы рефлексивного процесса в управленческом аспекте* и соотносят со структурой рефлексивной мысли, которая включают (см. рисунок 11):

¹⁸ Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.

¹⁹ Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.

а) – УЯСНЕНИЕ для себя фактов, подлежащих анализу;

б) – ОСМЫСЛЕНИЕ основных идей и принципов, лежащих в их основе;

в) – АНАЛИЗ всех составляющих компонентов данной ситуации;

г) – СИНТЕЗ ЗНАНИЙ и идей для принятия решения, оценка принятого решения.

Рисунок 11. – Этапы рефлексивного процесса в управленческом аспекте в соотношении со структурой рефлексивной мысли.

Исследователи выделяют в *рефлексивной компетентности* трёх взаимосвязанных компонентов: когнитивного, эмоционального и поведенческого. Каждый компонент играет определенную роль в рефлексивном процессе и вносит вклад в общую эффективность учителя, руководителя, управленческой команды (см. рисунок 12):

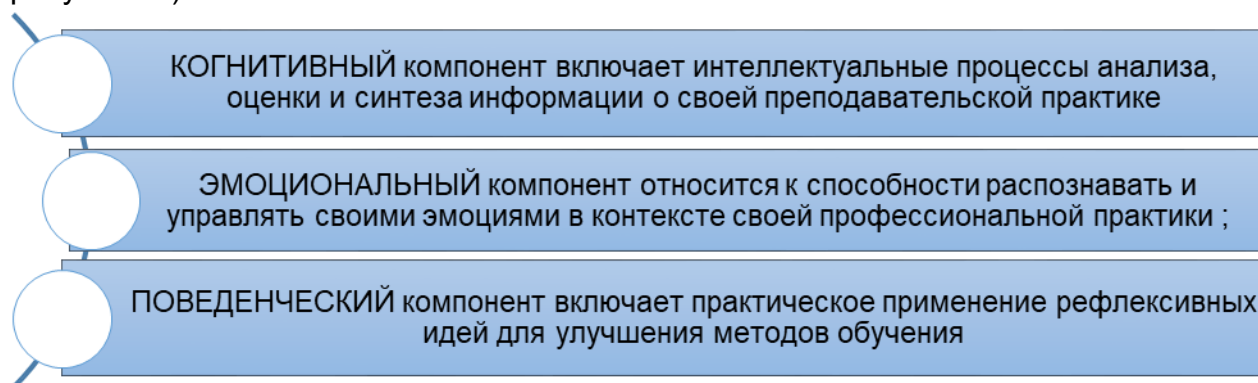


Рисунок 12. - Компоненты рефлексии(составлено автором по ²⁰).

Когнитивный компонент включает в себя способность выявлять закономерности, распознавать проблемы и генерировать решения.²¹ Например, учитель может размышлять об уроке, который не достиг запланированных результатов, и анализировать факторы, которые способствовали его провалу; компонент необходим для развития более глубокого понимания процессов преподавания и обучения.

Эмоциональный компонент. Преподавание и управление — это эмоционально требовательная профессия, и рефлексивная компетентность помогает справляться с эмоциональными проблемами, с которыми руководитель и педагог сталкиваются²².

²⁰ Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.

²¹ KOLB, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice-Hall. 20-38 p.

²² BROOKFIELD, S. D. (2017). Becoming a Critically Reflective Teacher. Second edition. Jossey-Bass, 3-6 p.

Например, учитель может размышлять о своем разочаровании из-за ученика, который нарушает порядок, и исследовать стратегии поддержания позитивной обстановки в классе. Этот компонент способствует эмоциональной устойчивости и повышает способность учителя устанавливать связь с учениками.

Поведенческий компонент включает готовность экспериментировать с новыми стратегиями, искать обратную связь и вносить коррективы на основе рефлексивного анализа.²³ Например, учитель может внедрить новую методику управления классом после размышления о ее потенциальных преимуществах, компонент гарантирует, что размышления преобразуются в осуществимые изменения, которые повышают эффективность обучения²⁴

Итак, рассмотрены основные аспекты анализа отечественных работ, посвященных изучению рефлексии; определены взаимосвязанные компоненты профессиональной компетентности педагога; представлены этапы рефлексивного процесса в управленческом аспекте в соотношении со структурой рефлексивной мысли; определены сферы применения рефлексии в образовании, типы, виды, формы в зависимости от функций, которые она выполняет во времени, а также содержание в качестве предметов, на которые может быть направлена рефлексия.

КОММУНИКАТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ В СТРУКТУРЕ ВИДОВ РЕФЛЕКСИИ

Коммуникативная рефлексия – это самопознание, осуществляемое путём проникновения во внутренний мир другого человека, при котором субъект получает информацию о том, как его понимает, как его оценивает, как к нему относится другой.

Шеститко И.В.

Современный руководитель должен быть не только успешным квалифицированным специалистом, но и эффективным коммуникатором, где развитые коммуникативные навыки позволяют ему передавать сообщения подчиненным, объяснять профессиональные задачи, выступать с презентацией перед коллегами и т. д. В профессиональной сфере рефлексия охватывает процессы самоорганизации, самосознания, самоопределения, самоосмысления и т. д., как ранее было отмечено.

Поддерживаем мнение Чупиной В. А., что современное образование ориентировано на интеграцию у профессионала знаний из разных областей и отдельных навыков, полученных в аудитории или в процессе обучения на рабочем месте, т.к., в современных условиях постоянных изменений и инноваций, образование должно не только развивать профессиональные и *управленческие компетенции*,

²³ ZEICHNER, K. M., & Liston, D. P. (2014). Reflective Teaching: An Introduction. 2nd edi

²⁴ МУСТАЕВА Елена Юрьевна. Концепция и сущность рефлексивной компетентности в профессиональной педагогической деятельности. В сборнике: Динамика романских и германских языков: тенденции и инновации: гибридная международная научная конференция, 8-е издание, Кишинёв, 28 марта 2025 г. Кишинёв: CEP USM, 2025, стр. 364–369.

способности к лидерству, *работе в команде* или разработке стратегии, но и *способствовать саморегуляции, автономии, ответственности, коммуникации и рефлексии*²⁵.

Так, О. И. Генисаретский, рассматривая концепцию рефлексии, связанную с теорией рефлексивных игр В. А. Лефевра, где речь *идет о функциональном единстве рефлексии с коммуникацией*, определяет рефлексию как «внутреннюю коммуникацию с самим собой, а коммуникацию – как вынесенную вовне, овнешненную рефлексию. Возвратились к себе, в себя – мы в рефлексии. ... Вышли из себя, во вне, в социум, – мы в коммуникации». Следовательно, навыки рефлексии и коммуникации можно и нужно формировать одновременно в сочетании с профессиональными, *управленческими*, лидерскими, командными и другими навыками в процессе *рефлексивного обучения*, которое предполагает самопознание, взаимосвязь опыта со знанием, саморефлексию и саморегулирование учебного процесса, как считает Чупина В. А.

Коммуникативность и рефлексия как важнейшие составляющие компоненты «навыков XXI в.» и необходимые профессиональные качества взаимодополняют друг друга. Оба понятия уже на протяжении длительного времени рассматриваются в многочисленных исследованиях российских и зарубежных учёных в области акмеологии, философии, социологии, психологии, конфликтологии. В частности, автором рассматривались управленческие коммуникации как комбинация профессиональных и личностно-деловых навыков, необходимых для эффективного выполнения задач, т.е. умения, благодаря которым руководители добиваются качественных результатов каждый день; это целостный комплекс информационных связей и взаимодействий между субъектами управления внутри организации (по горизонтали и по вертикали: вверх, вниз), а также с окружающей средой, т.к. управленческой деятельности присущ коммуникативный межличностный характер.²⁶

В научных исследованиях коммуникативную рефлексию связывают с процессами межличностного общения и социальной перцепции (Г. М. Андреева, А. А. Бодалев, И. Е. Берлянд, И. С. Кон, С. В. Кондратьева, Б. П. Ковалев, И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов и др.). Анализ психолого-педагогической литературы показал, что не существует однозначного определения коммуникативной рефлексии. Разные авторы, определяя сущность понятия рефлексии в коммуникативном процессе, называют ее «социальной», «социально-психологической», «межличностной», «коммуникативной» или «рефлексией в общении».²⁷ Отметим, что предложенные точки зрения учёных, которые рассматривает Чупина В.А., не противоречат, а, скорее, дополняют друг друга, акцентируя внимание на различных аспектах проявления коммуникативного типа рефлексии.

²⁵ Чупина, Валентина Александровна. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. 200 с. – С.82.

²⁶ Иванычева Т.А. «SOFT SKILLS»: управленческие коммуникации в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах). Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождении управленческих кадров, 2025. – 66 с. Режим доступа: to1w7zqr3o0e2s0eizx56prcl8h88v1s.pdf (дата обращения: 05.12.2025)

²⁷ Чупина В. А. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. 200 с. – С.89.

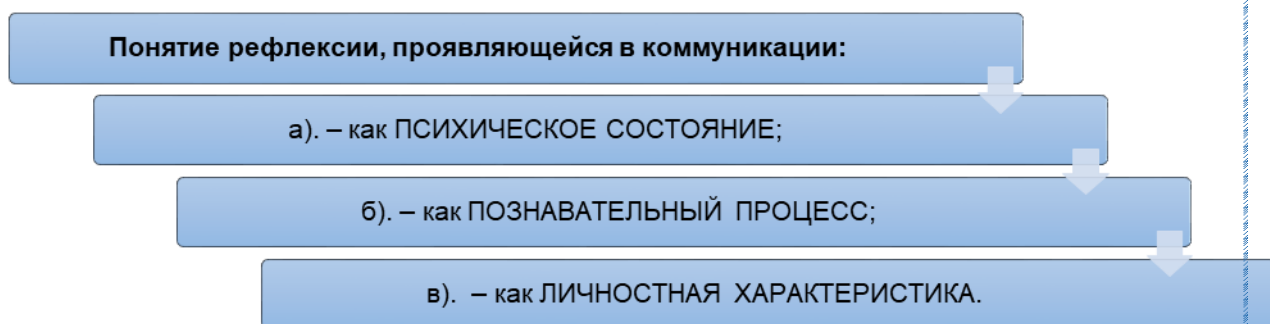


Рисунок 13. - Суть понятия рефлексии, проявляющейся в коммуникации, в общении.

Рефлексия в коммуникации позволяет партнёрам предсказывать и прогнозировать действия друг друга в совместной деятельности, корректировать свои действия, воздействовать на партнёра, проявлять эмпатию или, наоборот, намеренно вводить партнера в заблуждение.

Коммуникативная рефлексия является одновременно и базовым условием, и механизмом более эффективного и результативного взаимодействия участников общения. Опираясь на исследования О. С. Анисимова, А. А. Бодалева, А. В. Петровского, В. А. Чупиной, Г. П. Щедровицкого, под *коммуникативной рефлексией* следует понимать (см. рисунок 14):

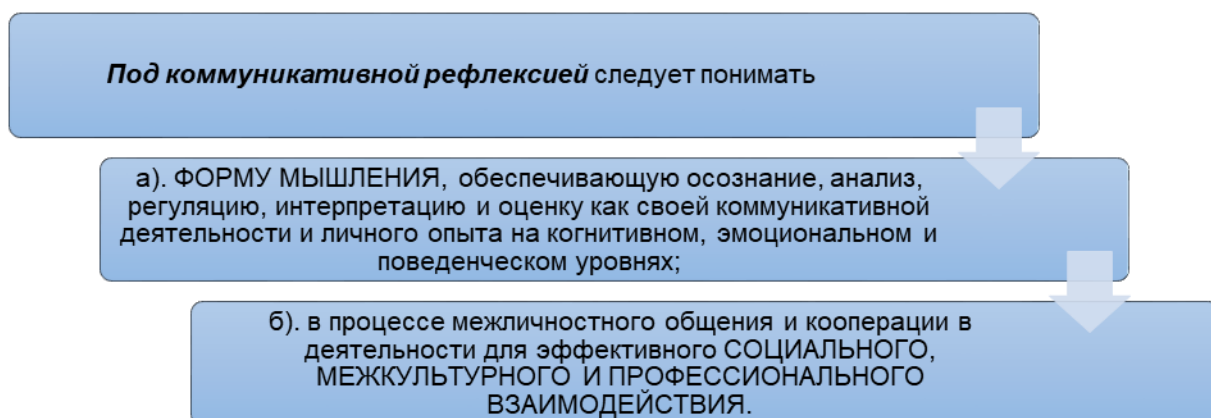


Рисунок 14. – Сущность коммуникативной рефлексии в управленческой деятельности.

В профессиональном аспекте коммуникативная рефлексия помогает принимать нестандартные, новаторские решения, позволяет избежать автоматических реакций, помогает реорганизовывать управленческие процессы в образовательном пространстве (см. рисунок 15):

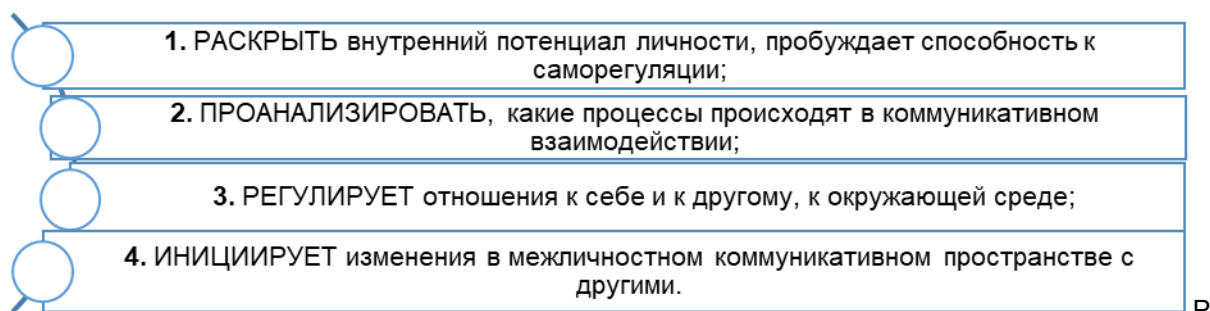


Рисунок 15. – Значение коммуникативной рефлексии в профессиональном аспекте.

Таким образом, коммуникативная рефлексия сочетает в себе коммуникативные и рефлексивные навыки и умения; представляет собой неотъемлемую часть профессиональной коммуникации²⁸, и, рассматривалось автором в методических рекомендациях для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва) - «SOFT SKILLS»: управленческие коммуникации в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах).

УРОВНИ, СТАДИИ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕФЛЕКСИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

О. Б. Модулиной выделяются стадии в формировании рефлексивной компетентности педагога (см. рисунок 16):

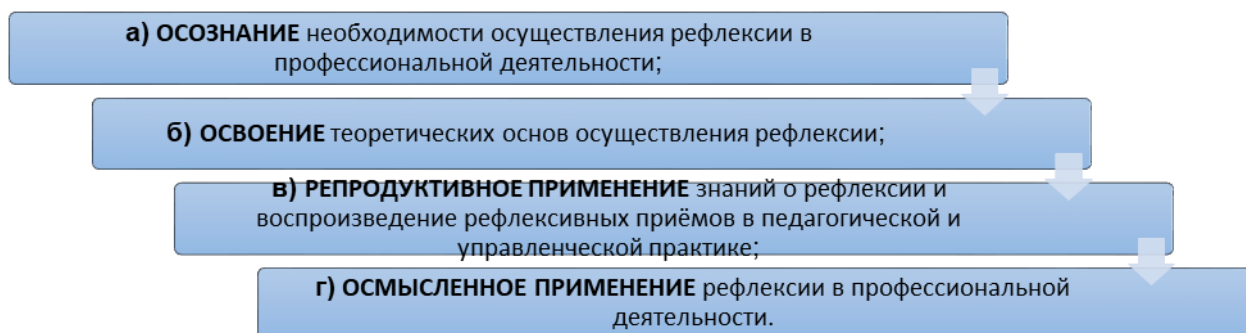


Рисунок 16. — Стадии в формировании рефлексивной компетентности.

В дальнейшем предполагается *творческое* применение рефлексии как средства профессионального развития; и, опора на рефлекссию как *на способ*

²⁸ Иваницева Т.А. «SOFT SKILLS»: управленческие коммуникации в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах). Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2025. – 66 с. Режим доступа: to1w7zqr3o0e2s0eizx56prcl8h88v1s.pdf (дата обращения: 05.12.2025)

методологического обоснования изменений в педагогической и управленческой практике».

Опираясь на классификацию уровней сформированности рефлексивной позиции у педагогов, предложенную О. Б. Модулиной, Мишина А. выделила *уровни сформированности рефлексивной компетентности*: интуитивный, репродуктивный, инструментальный, творческий²⁹ (см. рисунок 17):

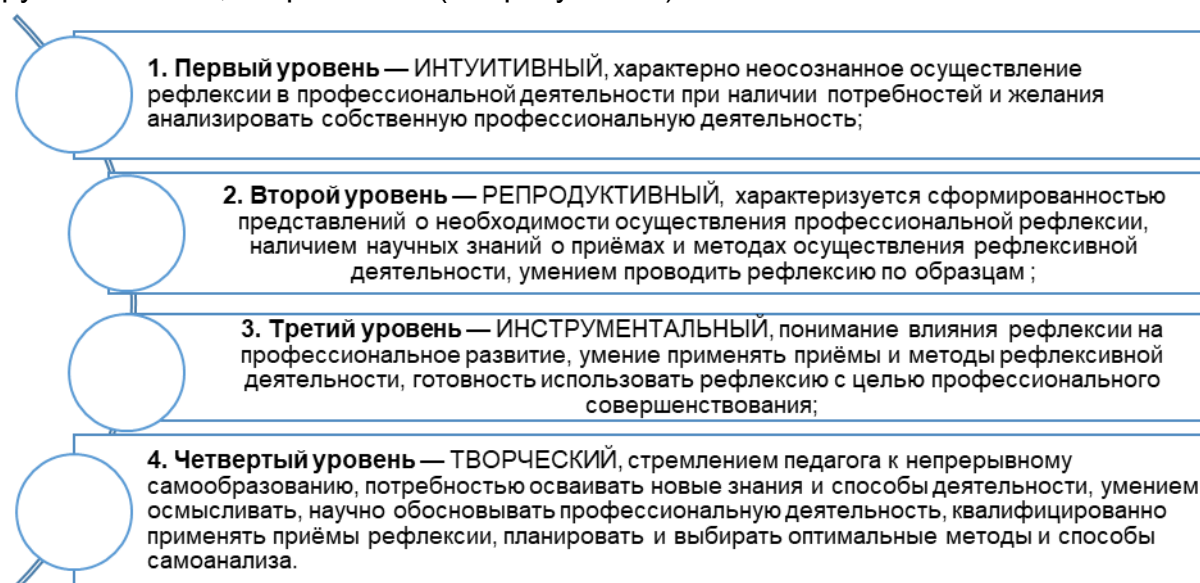


Рисунок 17. – Уровни сформированности рефлексивной компетентности (составлено автором по³⁰)

Для *интуитивного уровня* сформированности рефлексивной компетентности имеются отдельные представления о приёмах самоанализа и самооценки, которые базируются не на научных знаниях о педагогической рефлексии и практических способах её осуществления, а на жизненном опыте. Причины проблем, возникающих в педагогической деятельности, не выявляются и не анализируются. Рефлексивная деятельность осуществляется бессистемно.

Репродуктивный уровень сформированности рефлексивной компетентности характеризуется на репродуктивном уровне, и, вместе с тем, рефлексия осуществляется недостаточно осознанно и нерегулярно.

Для *инструментального уровня* сформированности рефлексивной компетентности характерно при выявлении и анализе проблем, возникающих в педагогической деятельности, наблюдаются недостаточная научная компетентность и системность.

Творческий уровень сформированности рефлексивной компетентности характеризует рефлексивные действия, которые опираются на систему научных знаний, выявление и анализ причин профессиональных проблем и затруднений.

²⁹ Мишина А.П. Рефлексивная компетентность как важная составляющая профессиональной компетентности учителя. // Поволжский педагогический поиск (научный журнал). 2018. №3 (25) – С 16.

³⁰ Мишина А.П. Рефлексивная компетентность как важная составляющая профессиональной компетентности учителя. // Поволжский педагогический поиск (научный журнал). 2018. №3 (25) – С 17.

Педагог самостоятельно и творчески, нестандартно решает педагогические задачи, он самокритичен и требователен к себе.

Таким образом, процесс формирования рефлексивной компетентности³¹ – это целостная система, включающая процесс осмысления самим педагогом теоретических основ и освоение практических навыков осуществления рефлексии педагогической деятельности, корректирующие мероприятия, а так же определение целей и задач профессионального развития, оптимальных способов самообразования, обобщение педагогического опыта, приобретение опыта деятельности по проектированию средств осуществления рефлексии, планированию и осуществлению рефлексивной деятельности, самоанализу педагогической деятельности.

К механизмам реализации рефлексии Иоффе А.Н. выделяет следующие действия: (см. рисунок 18):

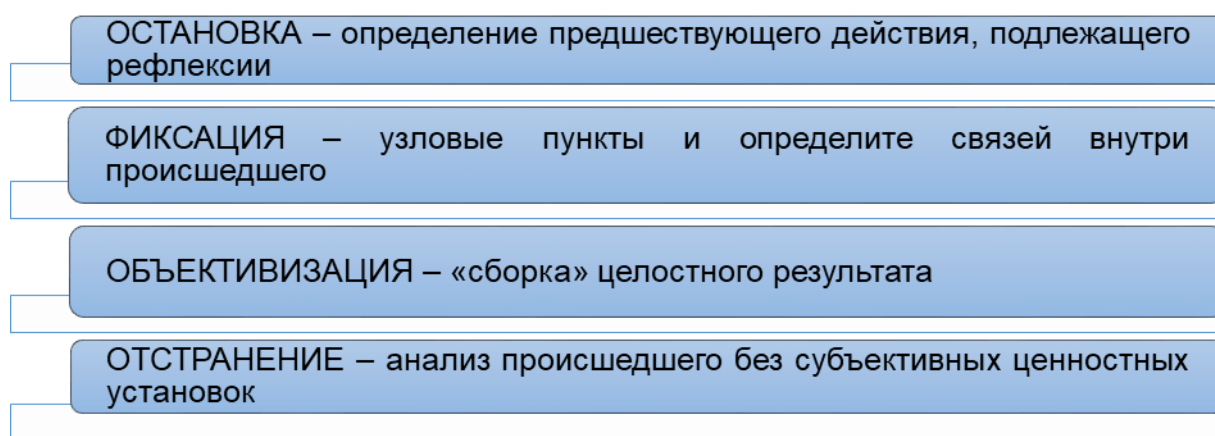


Рисунок 18. - Механизмы реализации рефлексии (составлено автором по Иоффе А.Н. ³²).

³¹Мишина А.П. Рефлексивная компетентность как важная составляющая профессиональной компетентности учителя. // Поволжский педагогический поиск (научный журнал). 2018. - №3 (25) – С 18.

³² Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.

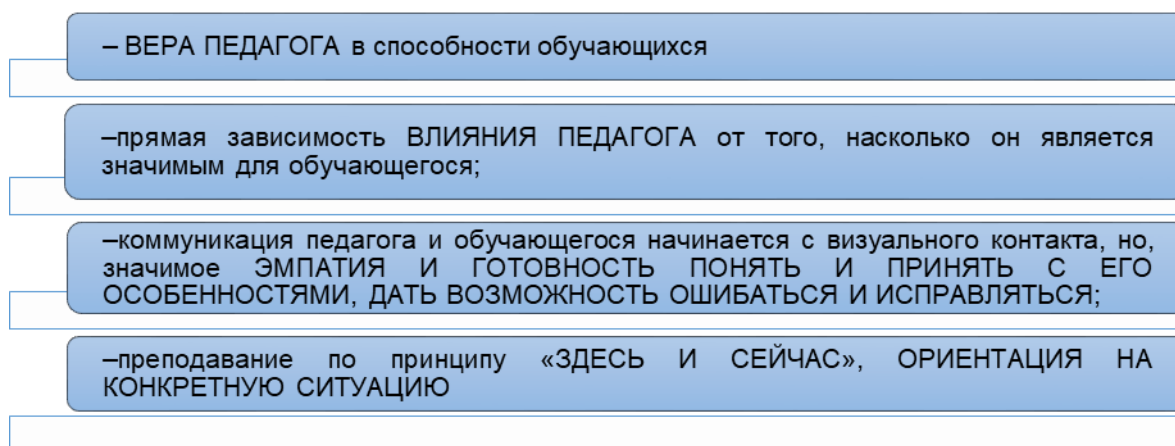


Рисунок 19.- «Ингредиенты» эффективности педагогической, с том числе, управленческой деятельности (составлено автором по Иоффе А.Н.³³)

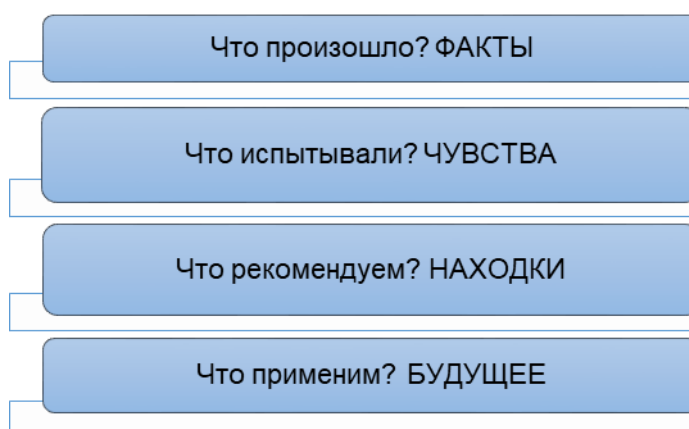


Рисунок 20. - Ступени рефлексии на учебном и внеурочном занятии (составлено автором по Иоффе А.Н.³⁴)

Таким образом, рассмотрев уровни, стадии и механизмы формирования рефлексивной компетентности педагога, а также руководителя образовательной организации, считаем, что **РЕФЛЕКСИВНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ** – это системная совокупность знаний, умений, ценностных отношений, стремлений, проявляющаяся в способности человека преодолевать затруднения, находить для этого результативные решения и прогнозировать свою будущую управленческую деятельность на основе анализа деятельности и себя как субъекта деятельности.

³³ Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.

³⁴ Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ПРАКТИКИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ специальной литературы и ресурсов интернет-среды позволяет познакомиться с разными источниками рефлексивных практик, методов и приёмов:

1. [Рефлексивные практики в мире образования](#)
2. [Методы рефлексии](#)
3. [Педагогическая рефлексия](#)
4. [25 Видов рефлексии - Всем учителям](#)
5. [Рефлексия как этап урока: виды, приемы, примеры: методические материалы на Инфоурок](#)
6. [Рефлексия в конце урока: 10 креативных идей, которые удивят ваших учеников - Радиоточка Плюс ИИ Образование](#)
7. Методические приемы для активного проведения урока [y6gpnshqbbvp4v95dlddpodclv3ihus2.docx](#)
8. Примеры рефлексивных вопросов по Виноградовой О. (см. рисунок 21):

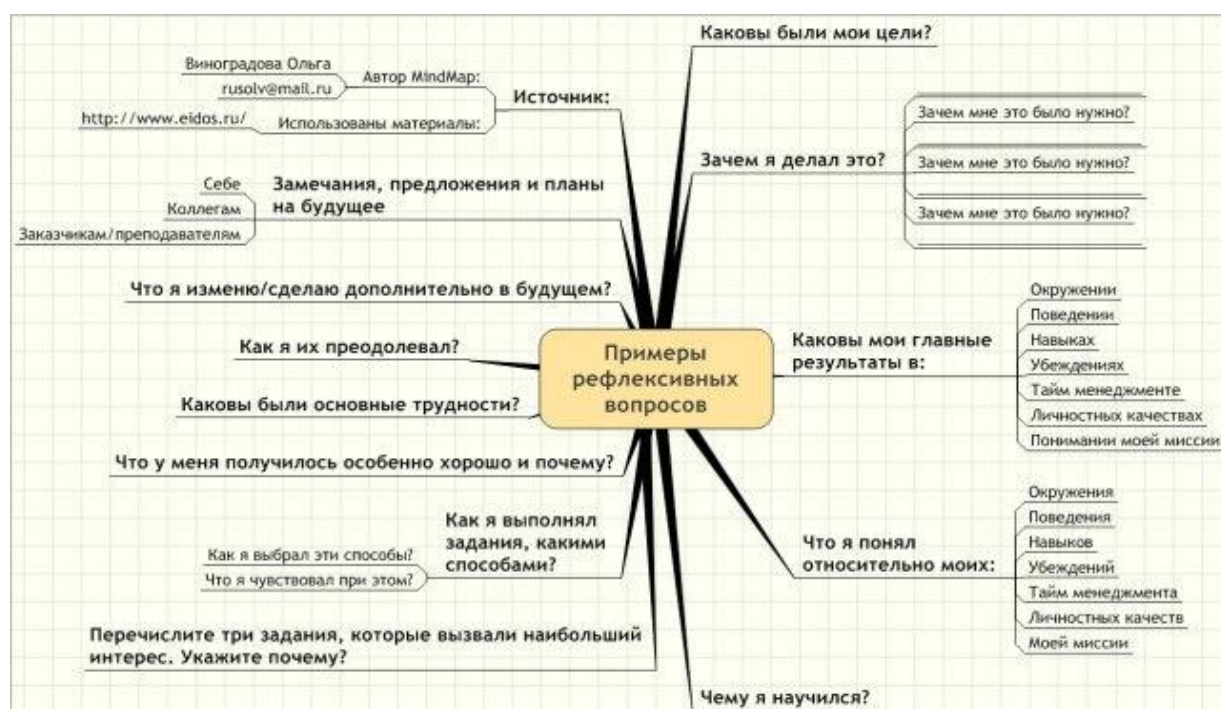


Рисунок 21. – Примеры рефлексивных вопросов.

Рефлексия играет ключевую роль в профессиональном развитии педагогов, и, служит механизмом непрерывного обучения и совершенствования, позволяя

учителям, управленческим командам и руководителям адаптироваться к меняющимся требованиям своей профессии.

Рассмотрим пример автора данных методических рекомендаций, комплексной РЕФЛЕКСИИ (знаю, хочу узнать, узнал) для педагогических работников по теме «Методическое сопровождение выполнения комплексных дипломных работ выпускниками по то в рамках реализации регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста 2.0» (дата проведения 18.10.2019).

Цель методического семинара: разработка единых подходов к методическому сопровождению выполнения комплексных дипломных работ выпускниками профессиональных образовательных организаций Тюменской области в рамках реализации регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста 2.0. (см. таблица 3):

Таблица 3. - Комплексная рефлексия по итогам семинара для педагогических работников «методическое сопровождение выполнения комплексных дипломных работ выпускниками ПОО ТО в рамках реализации регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста 2.0» (дата проведения 18.10.2019)

«МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫХ ДИПЛОМНЫХ РАБОТ ВЫПУСКНИКАМИ ПОО ТО В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО РОСТА 2.0»	Для меня было Важно в данной теме (вопросе) (перечислить)	Получил/а конкретные рекомендации для практической работы (перечислить)	Для меня необходима ещё дополнительная информация по теме (указать какая)	Могу поделиться с Коллегами своим опытом по теме ...
«НПА – федеральные и региональные: о выпускных квалификационных работах выпускников СПО РФ»				
«Методическое сопровождение выполнения комплексных дипломных работ выпускниками СПО»				
Алгоритм проектной деятельности при организации выполнения комплексных дипломных работ выпускниками ПОО ТО				

Следующий пример комплексной рефлексии по итогам семинара для педагогических работников СПО ТО, цель которого совершенствование профессиональных компетенций в области применения рефлексивных техник, методов и приёмов, технологий в педагогической и управленческой практике в контексте современных подходов к управлению качеством образования (см. таблица 4):

Таблица 4. - Комплексная рефлексия по итогам семинара для педагогических работников СПО ТО «Совершенствование профессиональных компетенций в области применения рефлексивных техник, методов и приёмов, технологий в педагогической и управленческой практике в контексте современных подходов к управлению качеством образования» (дата проведения 29.02.2025)

РЕФЛЕКСИВНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ: МЕТОДЫ И ПРИЁМЫ В ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ/УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Для меня было Важно в данной теме (вопросе) (перечислить)	Получил/а конкретные рекомендации для практической работы (перечислить)	Для меня необходима ещё дополнительная информация по теме (указать какая)	Могу поделиться с Коллегами своим опытом по теме ...
Стратегии проведения учебных занятий с элементами рефлексии в зависимости от уровня взаимодействия на уроке, подачи информации и отношений с обучающимися;				
Рефлексия как этап урока: виды, методы и приёмы, методики и технологии				
Диагностика уровня сформированности рефлексивной компетенции				

Отметим, что исследователи выделяют *эффективные методы, основанные на рефлексии, используемые для групповой и самостоятельной работы*³⁵ (см. рисунок 22):



Рисунок 22. - Методы, основанные на рефлексии, используемые для групповой и самостоятельной работы.

1. Рефлексивные эссе (reflective essays) – метод, позволяющий *развить коммуникативную рефлексия* через письменную речь. Темы для эссе предлагаются либо в начале семестра/четверти (в течение определенного срока должны представить два–три эссе), либо в начале каждого занятия (выражение своей точки зрения на заданную тему). Рефлексивные эссе могут касаться личностного развития, академической тематики, связанной с содержанием курса, предмета либо жизненных планов. Как и при написании любого письменного текста, его критерии должны быть четко сформулированы руководителем.

2. Этические кейс-стади (ethical case studies) – метод, предполагающий этические тематические исследования, которые дают возможность проанализировать проблемную ситуацию и получить *практику в принятии этических решений*,

³⁵ Чупина В. А. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: 2-е изд., стер. Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2023. 200 с.

являющихся результатом их выбора. Эта рефлексивная стратегия может способствовать поиску и уточнению ценностей. Обучающиеся пишут тематическое исследование этической дилеммы, с которой они столкнулись, зачитывают его на учебном занятии, обсуждают проблемную ситуацию и продумывают возможные реакции на нее.

3. **Коучинг** представляет собой полидисциплинарную **методику**, основанную на тренерстве, наставничестве и воодушевлении. Его основная задача призвана не учить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности обучающийся смог сам находить и получать необходимые знания. Другими словами, суть коучинга заключена в **раскрытии спящего внутреннего потенциала** и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого обучающегося.

4. **Форсайт** (foresight) – **метод**, предполагающий *создание образа будущего через различные действия, ориентированные на мышление, обсуждение и предвидение*. Применение форсайта в процессе обучения студентов позволяет развивать системное, аналитическое и критическое мышление, прогностичность, повышает познавательный интерес, развивает рефлексивные и коммуникативные навыки, лидерские качества, навыки работы в команде. Обучающиеся должны понимать, что форсайт не является прогнозированием в широком смысле или написанием проекта. В отличие от проектной деятельности, в которой присутствуют целеполагание и целедостижение, в форсайте творческий потенциал участников не ограничивается никакими рамками. Форсайт – открытая интерактивная методика, где итогом работы должна стать определенная концепция развития, вектор, определяющий работу на долгосрочную перспективу.

5. Для формирования *коммуникативной рефлексии* необходимо развивать навыки активного рефлексивного слушания, при котором собеседник старается добиться большой точности и полноты понимания того, что ему говорит партнер.

В этом случае применяются различные **приемы и техники**:

- ✓ -эхо-техника (повтор),
- ✓ -выяснение (прояснение, уточнение),
- ✓ -отражение чувств, побуждение,
- ✓ -парафраз (перефразирование),
- ✓ -оценка,
- ✓ -резюмирование (подведение предварительных итогов).

Умение слушать и слышать – необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешного делового и профессионального общения.

В процессе развития навыков рефлексивного слушания одновременно формируется коммуникативная рефлексия.

*Определены методики, которые обладают признаками рефлексивных*³⁶, где методологическим обоснованием диалоговой методике является концепция М. Бахтина по обретению субъектом в деятельности своего собственного опыта, смысла, ценности и по выбору ответственного поступка.

³⁶ Метаева В. А. Методологические и методические основы рефлексии: Учеб. пособие / Рос. гос. проф-пед. ун-т. Екатеринбург, 2006. - 99 с

Методика является рефлексивной, поскольку в ней проявляется и личностная рефлексия, связанная с индивидуальностью человека и его волевой направленностью, и интеллектуальная, позволяющая мыслить по поводу чужой мысли, и деятельностная, выражающаяся в выборе поступка с новой нормой (см. рисунок 23, 24):





Рисунок 23. – Методики, которые обладают признаками рефлексивных (1 группа).

1.Диалоговые методики.

К примеру, к ним могут быть отнесены методики, построенные на диалоге и предполагающие авторское высказывание и его понимание.

Методика построена *на основе первой фазы коммуникации, или дискуссии*.

Обязательным условием возникновения диалога является

-  -*слушание авторского высказывания,*
-  -*постановка вопросов на уточнение или понимание сказанного.*

Без понимания не возникает диалога, возражение без понимания рождает бессмысленный спор, в котором не рождается новое (второе) знание.

Диалоги являются древнейшей формой возникновения нового знания.

Другим примером рефлексивных методик являются так называемые «**интерактивы**», реализуемые в различных формах игр, в дискуссиях.

2.Рефлексивная дискуссия (в некоторых источниках - позиционная дискуссия) заключается в том, что *одна группа предлагает проект, другая вносит альтернативные предложения по поводу проекта, третья даёт конструктивные дополнения для его развития.*

В течение занятия группы меняются ролями, что дает возможность прожить каждую роль, отрефлексировать позицию и авторов, и критиков, обогатить содержание и обрести опыт культурных взаимодействий и рефлексии различных видов деятельности.

3.Рефлексивный полилог, в котором каждый из присутствующих *высказывает свое определение предмета обсуждения, затем анализирует предложенные руководителем определения, наращивая собственную информацию и на ее основе формулируя собственное определение.*

Фиксация всех предложенных определений дает возможность проведения участниками сравнительного анализа и выстраивания мыслительного процесса.

Моделируется ситуация сбора информации и, что самое главное, разворачивания творческого потенциала участников

4. Рефлексивный тренинг, в отличие от тренинга умений, позволяет *использовать рефлекссию как мыслительное средство*, дающее возможность понять свой внутренний мир и мир других, увидеть себя извне и глазами других людей, увидеть возможности и направления собственного изменения.

5. Рефлексивная инверсия развивает *креативность мышления*, дает возможность мыслить фантазийно, создавать «невероятные, невозможные» сюжеты и ситуации. Это может быть придумывание и *проживание события в чужой роли*, изменение известных литературных коллизий и *домысливание* их развязок, проектирование деятельности и разрешение проблемных ситуаций с позиции нескольких субъектов одновременно и т. д.

Эта форма дает возможность видеть мир, проблему или деятельность целостно, развивает способность к перевоплощению, позволяет *«преодолеть рефлексивный склероз»* (С. Ю. Степанов)

6. Групповая рефлексия, являющаяся, как правило, заключительным этапом «события» и обращенная на исследование собственных затруднений, появлявшихся в групповой работе, поиск причин, приведших к затруднению, построение новых правил и норм в будущей деятельности, обсуждение возможностей самоизменения в деятельности и поведении и т. д. Э ю дает возможность отработать процедуру индивидуальной рефлексии, соотнести свой опыт с опытом коллег, наметить точки личностного и профессионального роста.



Рисунок 24. – Методики, которые обладают признаками рефлексивных (2 группа).

7.Сценарирование рефлексивного практикума

Педагог перед тем, как вступить во взаимодействие с участниками *со-бытия*, осуществляет рефлексивно-инновационный «разогрев», т. е. активизирует свою рефлексивную способность с тем, чтобы приобрести психологическую готовность к сотворчеству.

Это происходит в процессе *перспективной рефлексии*, т. е. при разработке многовариантного сценария развития взаимодействия в событии педагога и участников *рефлепрактикумов*.

Сценарирование рефлексивного практикума включает в себя следующие **этапы**:

- ✓ • Информационно-ориентировочный.
- ✓ • Проблемно-целевой и конфликтно-ценностный.
- ✓ • Предметно-содержательный и символично-смысловой.
- ✓ • Инструментально-методический и организационно-операционный.
- ✓ • Функционально-хронологический и структурно-типологический.
- ✓ • Исполнительско-импровизационный

8. **Цитирование** (quotes) – **технология**, позволяющая эффективно решать целый ряд следующих дидактических задач: *формирование устойчивой мотивации, оптимизация языковой компетенции, активизация мыслительных способностей, расширение словарного запаса обучающихся, работа над произношением, расширение кругозора*. Афоризмы являются выражением мировоззрения носителей языка. Изучая их на уроках, обучающиеся не только лучше усваивают живой язык, но и узнают экстралингвистическую информацию об авторе, его профессии.

9. **Спорные темы** (controversial topics), содержащие противоречивые факты, – **технология**, которая применяется для того, чтобы обучающиеся *могли высказать свое положительное или отрицательное мнение по заданной проблеме*. При этом преподаватель является модератором дискуссии. Выражая свою точку зрения, обучающиеся используют различные фразы-коннекторы. Оценочно-эмоциональные выражения украшают речь и помогают высказать мысль в более интересной форме.

10. **Рефлексивное аудирование (слушание)** – **технология**, развивающая умение слушать, что является важнейшим элементом любой коммуникации. В педагогических и психологических исследованиях описаны различные виды слушания: **направленное, критическое, эмпатическое, активное, нерефлексивное, рефлексивное**. *Нерефлексивное слушание* представляет собой первый этап овладения техникой слушания, т. е. представляет собой внимательное молчание без вмешательства в речь собеседника или с минимальным вмешательством. *Рефлексивное слушание* – вид слушания, который предполагает, помимо вслушивания в смысл произносимого, расшифровку закодированного в речи истин.

11. **Размышление (хансей)** – процесс самоанализа, самопознания и научения, направленный на обдумывание промахов, неудач и проблем, на освоение и систематизацию накопленных знаний и изобретательство, генерирование новых идей.

1) –**личные размышления** – обучающийся думает над одним из аспектов своей учебной работы, анализирует его и разрабатывает план возможных усовершенствований, в котором излагает конкретные задачи и способы их достижения;

2) –**размышления в реальном времени** (для группы обучающихся) по поводу определенных важных событий в жизни класса, команды, курса, факультета – участие в проектной работе, спортивных или творческих мероприятиях, прохождение значимого этапа на пути к важной цели (например, сдача сессии, собеседование при приеме на работу);

3) –**итоговые размышления** – уже законченных проектов, а также уроков, которые можно извлечь из них. Обучающиеся стараются понять, что было сделано хорошо, что плохо, что можно было сделать лучше и каким образом. Достигнутые результаты критикуются, а при осмыслении проделанной работы часто появляются новые идеи. Каждый из участников проекта высказывает свое мнение, а потом все услышанное обобщается. Итоговые выводы обсуждаются в мини-группах, оформляются в письменном виде и доносятся до сведения всех команд, участвующих в проекте.

Рисунок 21. - Виды размышлений (хансей) – процесс самоанализа, самопознания и научения.

12. Стратегия развития критического мышления (стратегия SOAP) – модель формирования коммуникативной рефлексии, разработанная в Калифорнийском университете как часть профессионального руководства «Обучение на основе опыта».

Данная **методика** формирует не просто коммуникативную, а **критическую рефлексию**, так как она включает процесс самоосмысления, обращение сознания к собственным предпосылкам, или предположениям, и одновременно критику этих предпосылок. М. ван Манен отождествил понятие критической рефлексии с наивысшим уровнем рефлексивно-творческого мышления, где основой самоанализа деятельности являются моральные и этические критерии (см. таблица 5):

Таблица 5. - Суть рефлексивной стратегии деятельности: этапы развития критического мышления

№№	Название этапа	Характеристика этапа
1.	Subjective субъективная реальность (описание, повествование)	Изучение своей субъективной позиции во всех гранях опыта с точки зрения контекста, содержания и стратегий, т. е. своих мыслей, чувств, восприятие событий
2.	Objective объективная интерпретация.	Включение объективных данных об опыте через обратную связь, информацию и новые знания из различных источников (от однокурсников, преподавателей-ученых-теоретиков, из имеющейся литературы) и дополнительных исследований
3.	Assessment оценка, анализ.	Оценка опыта посредством анализа субъективной и объективной рефлексии и обобщение полученных знаний, это приводит к новому пониманию и более конкретному определению целей обучения
4.	Planning	Планирование будущих профессиональных действий (чтения,

	планирование	учебной практики, применения сетевых технологий, проектных исследований и др.) на основании результатов обучения, полученных через оценку и анализ. План действий должен быть конкретным, подробным, достижимым и измеримым
--	--------------	---

Среди рассматриваемых вопросов можно выделить следующие: *цели и задачи, поставленные перед группой, достигнутые результаты, анализ причин*, по которым были получены именно такие результаты, размышления о допустимых усовершенствованиях. Одна из основных **целей – получение обратной связи**.

Выделяют стратегии проведения учебных занятий с элементами рефлексии. Среди рефлексивных стратегий обучения различают (см. рисунок 26):



Рисунок 26. – Рефлексивные стратегии обучения (составлено автором по³⁷)

Стратегии проведения учебных занятий с элементами рефлексии, рассмотрены Иоффе А.Н.³⁸ в зависимости

- от уровня взаимодействия на уроке,
- подачи информации,
- отношений с обучающимися (см. таблица 6):.

Таблица 6. - Стратегии проведения учебных занятий с элементами рефлексии

Области применения рефлексии	Сферы влияния на учебном занятии		
Направления	Дисциплина	Мотивация	Самореализация

³⁷ Чупина Валентина Александровна. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: 2-е изд., стер. Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2023. 200 с.

³⁸ Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.

1.Взаимодействия	пассивная	активная	интерактивная
2.Информация	репродуктивная (воспроизводящая)	модифицирующая (системная)	творческая (креативная)
3.Отношения	директивная	миссионерская	равноправная

Итак, важность рефлексии в профессиональном педагогическом развитии состоит в том, что осуществляется (см. рисунок 27):

1) – **ПОВЫШЕНИЕ САМОСОЗНАНИЯ:** рефлексия способствует самосознанию, побуждая учителей анализировать свои убеждения, ценности и предположения относительно преподавания и обучения. Это самосознание имеет решающее значение для определения областей для роста и согласования методов преподавания с образовательными целями.

2) – **РАЗВИТИЕ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ,** и, рефлексия поощряет критическое мышление, побуждая учителей, управленческих команд и руководителей подвергать сомнению свои методы и исследовать альтернативные подходы. Представленный критический настрой необходим для инноваций и креативности в преподавании.

3) – **СОДЕЙСТВИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ,** т.к. рефлексия поддерживает профессиональный рост, предоставляя учителям возможности учиться на своем опыте. Благодаря рефлексивной практике можно определять успешные стратегии, учиться на ошибках и разрабатывать репертуар эффективных методов обучения.

4) – **УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ** обучающихся, именно, рефлексивная компетентность в конечном итоге приносит пользу, повышая качество обучения.

Рисунок 27. - Важность рефлексии в профессиональном педагогическом развитии (составлено автором)

Таким образом, педагоги, руководители, управленческие команды, которые занимаются рефлексивной практикой, лучше подготовлены к удовлетворению разнообразных потребностей своих обучающихся.

Представлены методы, основанные на рефлексии, используемые для групповой и самостоятельной работы; методики, которые обладают признаками рефлексивных. Обозначена суть рефлексивной стратегии деятельности на основе этапов развития критического мышления, выделены стратегии проведения учебных занятий с элементами рефлексии. Представлены рефлексивные практики в профессиональной педагогической деятельности, применяемые в практической деятельности.

РЕФЛЕКСИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управленческая рефлексия является ключевым аспектом управленческой деятельности, позволяя руководителю осознанно и целеориентированно управлять своими психическими процессами.

Основы управленческой рефлексии были рассмотрены в труде основоположника российской методологической школы Г. П. Щедровицкого. Теория развития профессиональной рефлексии в управленческой деятельности представлена в работе О. С. Анисимова и А. А. Деркача, в которой особую ценность имеет разработка уровней управленческого мышления от исполнения фиксированной нормы до уровня рефлексивной самоорганизации [20]

Системному изучению схем рефлексивной деятельности в процессе мышления посвящено исследование И. Н. Семенова, дающее возможность на основе теоретических моделей проектировать прикладные методики развития рефлексивного мышления.

Большую значимость для формирования управленческого мышления имеют работы Н. Г. Алексеева, В. К. Зарецкого, И. С. Ладенко, Г. П. Щедровицкого, в которых разработана методология рефлексии концептуальных схем деятельности, влияющая на поиск и принятие решения.

Рефлексия в контексте управленческой деятельности является определенной *системой способностей, необходимых для оптимизации этой деятельности*. Рефлексивность специфическим образом проявляется в деятельности руководителя, придавая своеобразие его интеллектуальным и коммуникативным функциям. В зависимости от специфики деятельности активизируются разные элементы этой системы.

Специальные исследования показали, что между уровнем рефлексивности и эффективностью управленческой деятельности нет прямой связи. Лучшими в своем деле оказались руководители, у которых способность к самоанализу, к восприятию внутреннего мира других людей была на среднем (хотя и достаточно развитом) уровне.³⁹ Руководители, имеющие низкий «индекс рефлексивности», обладают недостаточными способностями к выполнению основных управленческих функций; характеризуются в целом как профессионально неэффективные. Но, и руководители с сильно выраженной «склонностью к раздумьям», часто прибегающие к тщательному анализу происходящего, нередко не справляются с работой, требующей обработки больших массивов информации, необходимости оперативного принятия решения (подчас в условиях дефицита времени и неопределенности). Кроме того, доказано, что высокая способность к рефлексии связана с тревожностью, мнительностью, склонностью испытывать чувство вины.

³⁹ Степанов С.Ю., Семенов И. Н. Психология рефлексии: проблемы и исследования // Вопросы психологии. 2005. - № 3. - С. 81.

Требования профессии управленца стихийно отсеивают тех, кто обладает чрезмерно высоким уровнем рефлексивности. Рефлексивный руководитель поэтому не обязательно «эффективный руководитель»⁴⁰.

Итак, в определенных ситуациях и при определенном характере деятельности на первый план выступает *рефлексивное самопознание, связанное с самонаблюдением, анализом своего поведения* – что было рассмотрено автором данных методических рекомендаций выше.

В другом случае, *первостепенное значение приобретает рефлексия в коммуникации с подчиненными (также рассмотрено далее)*.

В третьем случае, оказывается *прогноз последствий управленческих решений, регуляция стратегии достижения ожидаемых результатов деятельности*, чему и посвящается следующее изложение методических рекомендаций. Отметим, что одним из элементов оптимизации управленческой деятельности является переосмысление руководителем процесса этой деятельности, которое состоит из 5-и друг с другом связанных этапов (см. рисунок 29):

а). управленческие воздействия руководителя ЗАМЕНЯЮТСЯ НА КООПЕРАТИВНО-ПАРТНЁРСКИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, которые будут реализовывать долговременные интересы и цели предприятия, что способствует повышению их стабильности и изменения прямого управления в самоуправление.

б). руководитель и его сотрудники МЕНЯЮТ СВОИ РОЛИ НА РОЛИ, которые обогащают и расширяют внутренние внешние и контакты, проводится тренинг специальных ролевых игр, который называется «Познай других через себя и себя через других».

в). АНАЛИЗИРУЕТ свою работу, свои желания в процессе общения друг с другом, переоценивание своих возможностей, своего Я, понимание как другие видят тебя со стороны.

г). ТРАНСФОРМАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА в организацию взаимопартнерства, происходящее С ПОМОЩЬЮ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ "сверху вниз", "снизу вверх"..

д). происходит смена ценностных ориентаций управляющего на ИНОЙ СПОСОБ ПОВЕДЕНИЯ И МЫШЛЕНИЯ.

Рисунок 29. – Этапы оптимизации управленческой деятельности являютсяна основе элементов переосмысления руководителем процесса.

Доказано, что рефлексивное управление обычно приводит и к определенному переосмыслению руководителем своей управленческой деятельности.

⁴⁰Режим доступа: <https://studentopedia.ru/menedzhment/refleksiya-v-upravlencheskoj-devatelnosti---prakticheskoe-issledovanie-refleksii-v-upravlencheskoj.html> (дата обращения: 05.12.2025)

Исследователи Бирштейн Б. И., Боршевич В. И. форматируют данный процесс управлеческой рефлексии следующим (см. рисунок 29)⁴¹ :

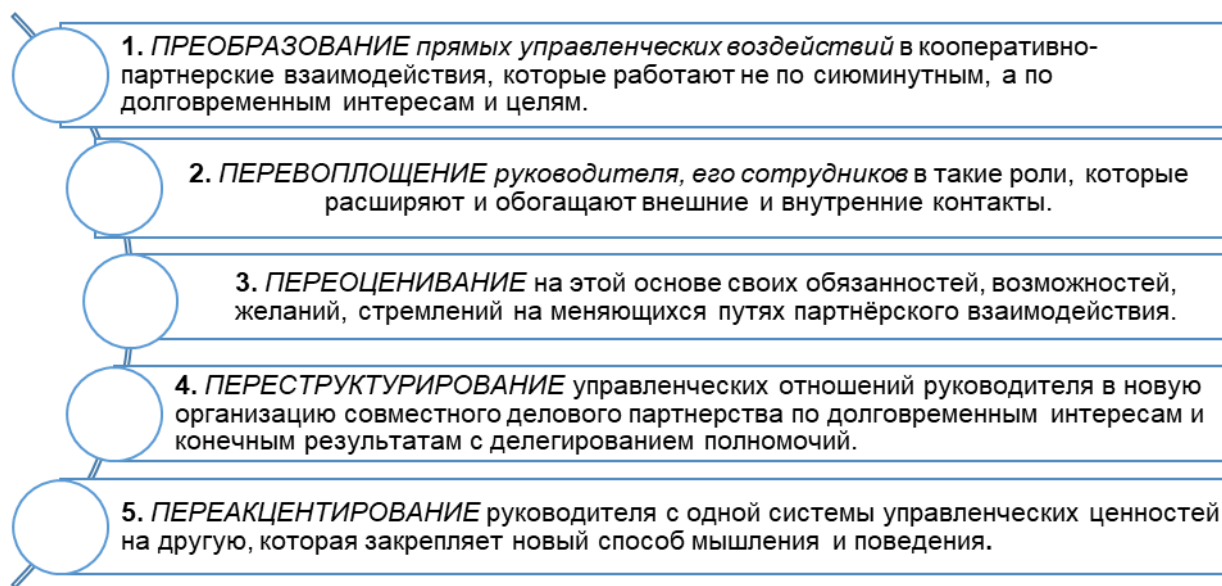


Рисунок 30. – Алгоритм управлеческой рефлексии (составлено автором по Бирштейн Б. И., Боршевич В. И.)

Активно поддерживаем идею о том, что система рефлексивных способностей является «... основой для механизмов рефлексивного управления» (Карпов 2005). Поэтому следует охарактеризовать понятие рефлексивного управления.

Рефлексивное управление в широком смысле - это грамотное, *гуманистически ориентированного, психологически обоснованное управление*, в основу которого входит психологические закономерностей рефлексии.

В более узком смысле можно сказать, что рефлексивное управление - это *определенная стратегия воздействия* на подчиненных, реализующаяся с помощью собственных способов поведения в каких-либо ситуациях на прогнозируемое поведение рабочего персонала. (см. рисунок 30):

⁴¹ Бирштейн Б. И., Боршевич В. И. Теория рефлексивности Д. Сороса: опыт критического анализа // Рефлексивные процессы и управление. 2001. - № 1. - С. 53.

а) В широком смысле - это УПРАВЛЕНИЕ, построенное с учётом и на основе психологических ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ РЕФЛЕКСИИ, о которых сказано выше. Синоним психологически обоснованного, грамотного, гуманистически ориентированного управления.

б) В узком - понимается особая ТАКТИКА ВОЗДЕЙСТВИЙ на других, в основе которой лежит проекция собственных способов поведения в той или иной ситуации на прогнозируемое поведение других людей.

Рисунок 30. – Смыслы категории «рефлексивное управление».

Таким образом, рефлексия в управленческой деятельности - это механизм отражения личностных смыслов и принципов действий посредством установления связей между конкретной ситуацией и мировоззрением личности, лежащий в основе самоконтроля и саморегуляции личности в общении и в деятельности.

Именно рефлексия подводит руководителя из сиюминутного временного пространства, заставляя его обратиться к прошлому с целью отражения в сознании уже происшедших событий со стороны, находясь над ситуацией». Поэтому-то рефлексия рассматривается как способность человека совершать какие-либо действия или поступки и при этом фиксировать в сознании каждую деталь, то есть одновременно быть «исполнителем» действия и его («наблюдателем»).

КОММУНИКАТИВНАЯ РЕФЛЕКСИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ: УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ, КОМПОНЕНТЫ, МЕТОДЫ, МЕТОДИКИ, СТРАТЕГИИ

Коммуникативная рефлексия управленческой команды является ключевым аспектом эффективного управления. Помогает командам выявлять скрытые проблемы и недопонимания, улучшать взаимодействие и укреплять доверие между членами команды.

Рефлексивная среда должна быть описана в терминах со-бытия, со-действия, взаимодействия всех участников образовательного процесса. Образовательная организация – особым образом *организованное пространство коммуникации*, именно поэтому параметры коммуникативности с разной степенью рефлексивности выступают одной из ключевых его характеристик (см. рисунок 31):

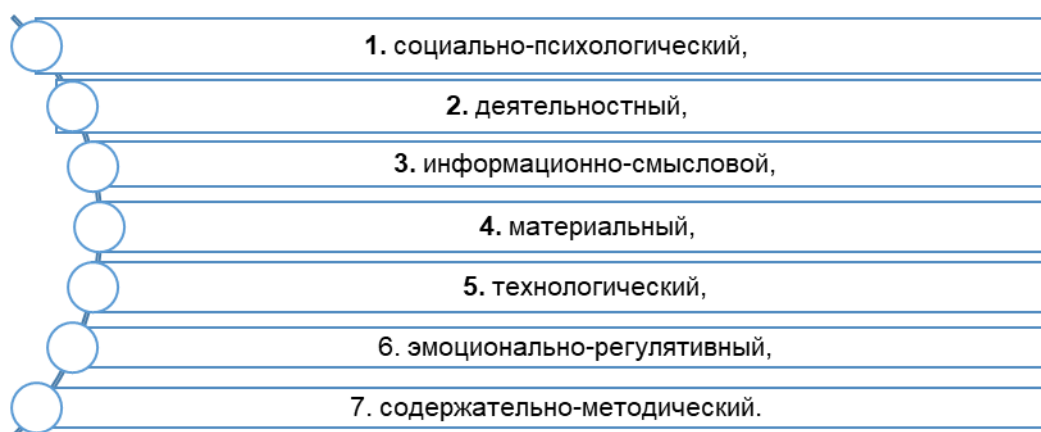


Рисунок 31. – Компоненты структуры рефлексивной среды для развития коммуникативной рефлексии управленческой команды.

Однозначно, что, проблема конструирования рефлексивной среды образования носит междисциплинарный характер, с *одной стороны*, в ней исследуются проблемы образовательного процесса, педагогические технологии и методики, с *другой стороны*, центральный фокус внимания сосредоточен на главном субъекте образовательного процесса – становящейся, развивающейся и самоактуализирующейся личности (обучающегося, педагога, руководителя и управленческой команды).

Организация *рефлексивной деятельности* в процессе обучения профессиональной коммуникации будет более успешной при условии систематического использования соответствующих методических приёмов для создания ситуаций, которые предусматривают определение и осмысление оснований процесса мышления.

В свою очередь, *технология становления рефлексивных стратегий* познавательной деятельности включает следующие компоненты:

- цель технологии,
- содержание, методы и средства обучения,
- методы и средства контроля.

Данная технология обеспечивает сформированность рефлексивных умений и развитие способностей, составляющих *систему уровней коммуникативной рефлексии*. Выделяют следующие виды рефлексивных стратегий обучения (см. рисунок 32):

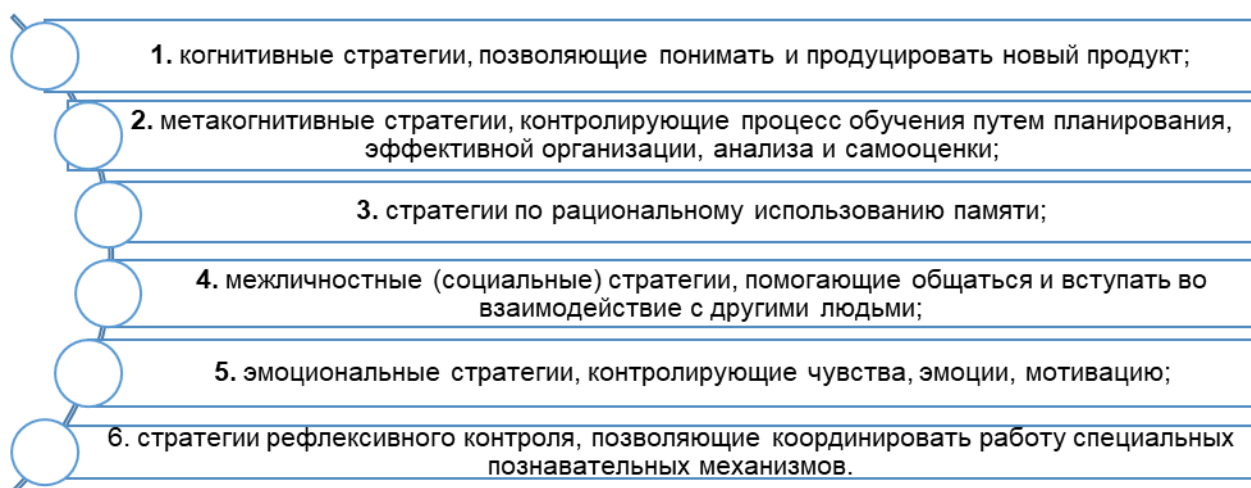


Рисунок 32. – Виды рефлексивных стратегий обучения коммуникативной рефлексии управленческих команд.

Использование вышеперечисленных стратегий помогает встать в позицию активного субъекта собственной деятельности, в частности, развить способности к самоуправлению (см. рисунок 33):

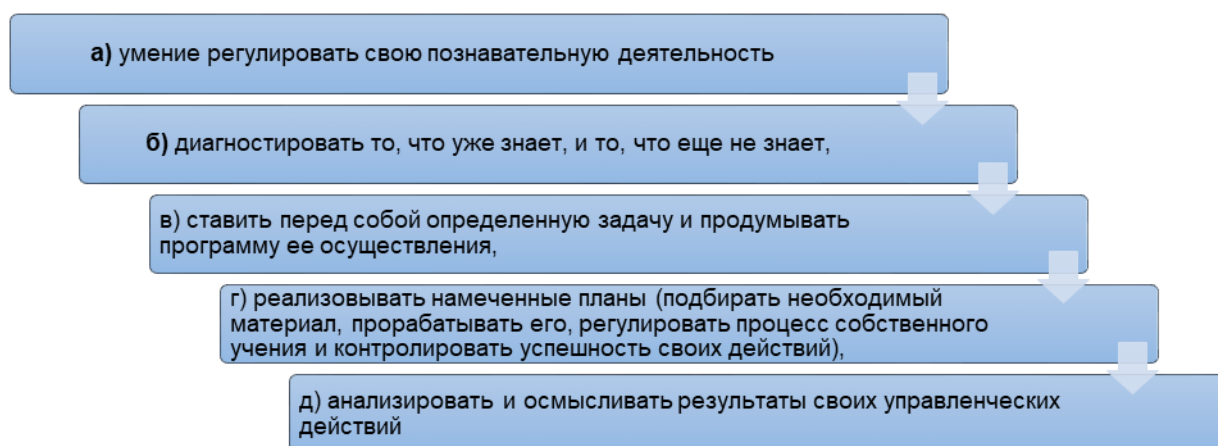


Рисунок 33. – Развитие способности к самоуправлению в рамках позиции активного субъекта собственной деятельности.

В итоге, развивается навык коммуникативной рефлексии – сопоставлять управленческие действия с намеченными целями, определять направления дальнейшей работы над собой.

Все перечисленные умения лежат в основе самообразования, самоопределения и саморегуляции личности управленческой команды.

Для выявления уровня развития коммуникативной рефлексии можно использовать различные методы и методики (см. рисунок 34, 35):

- методы психолого-педагогической диагностики,
- опрос, тестирование на определение личностной самооценки,
- самооценки профессиональных и управленческих навыков, коммуникативных способностей.

Рисунок 34. - Методы выявления уровня коммуникативной рефлексии.

1. методика диагностики индивидуальной меры выраженности рефлексивности (по А. В. Карпову);
2. методика определения уровня сформированности рефлексии (по О. С. Анисимову);
3. методика определения уровня сформированности рефлексии (по О. В. Калашниковой)
4. методика диагностики коммуникативных и организаторских склонностей – тест-опросник КОС (по В. В. Синявскому, В. А. Федорошину);
5. методика определения жизненных ценностей личности – MUSTтест (по П. Н. Иванову и Е. Ф. Колобовой)

Рисунок 35. – Методики выявления уровня коммуникативной рефлексии.

Для развития рефлексии используют методики и технологии, способствующие развитию коммуникативной рефлексии:

- ✚ анкетирование;
- ✚ метод кейсов;
- ✚ видеорефлепрактикумы с моделированием ситуаций поиска и принятия профессиональных решений, использованием таких методов, как мозговой штурм, позициональная дискуссия;
- ✚ практические занятия с использованием развивающих методов рефлексии; метод организационно-деятельностной игры;
- ✚ организационно-дидактической игры (пазлы),
- ✚ написание рефлексивных эссе,
- ✚ примеры комплексной рефлексии и т. д..

Таким образом, рассмотрены условия развития коммуникативной рефлексии управленческой команды: рефлексивная среда – особым образом организованное пространство коммуницирования и её компоненты структуры; технология становления рефлексивных стратегий и их роль в становлении позиции активного субъекта собственной деятельности, т.е., развить способности к самоуправлению; методы и методики выявления уровня коммуникативной рефлексии. Что безусловно, влияет на развитие управленческой рефлексии

РЕФЛЕКСИВНАЯ КУЛЬТУРА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Следует учитывать, что профессиональным и управленческим опытом работник начинает обладать только тогда, когда он *анализирует результаты* своей деятельности и *делает правильные выводы*».

Опытom становятся только те жизненные и профессиональные содержания, которые осмыслены, проработаны человеком и стали частью его внутреннего мира

Н.В. Самоукин

Исследование управленческой рефлексии требует использования следующих обще-научных методов (см. рисунок 36):

–1) обобщение – для выявления общих признаков рефлексии и распространения и происходит смена ценностных ориентаций управляющего на иной способ поведения и мышления;

–2) формализация и схематизация языка, предполагающие использование схематических изображений рефлексии и ее движений для обозначения методологических схем в целях получения максимально точного понимания выраженной мысли,

–3) анализ, необходимый для классификации признаков изучаемого объекта: уровня выраженности рефлексии, ее видов, степени овладения механизмом рефлексии, направленности на акмеологический результат;

Рисунок 36. - Общенаучные методы в исследовании управленческой рефлексии (составлено автором по ⁴²⁾

Отметим, что именно синтез, как научный метод необходим – для получения нового представления о закономерностях проявления и развития профессиональной рефлексии в управленческой деятельности, а, также для составления типологических характеристик на основе степени выраженности рефлексии в профессиональной деятельности государственных служащих, её качественных характеристик.

Учитывая общенаучные методы в исследовании управленческой рефлексии можно прийти к необходимости понимания рефлексивной культуры руководителя и управленческой команды.

В педагогике *рефлексивная культура педагога* традиционно определяется следующим (см. рисунок 37):

⁴² Чупина В. А. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. 200 с. – С.121.

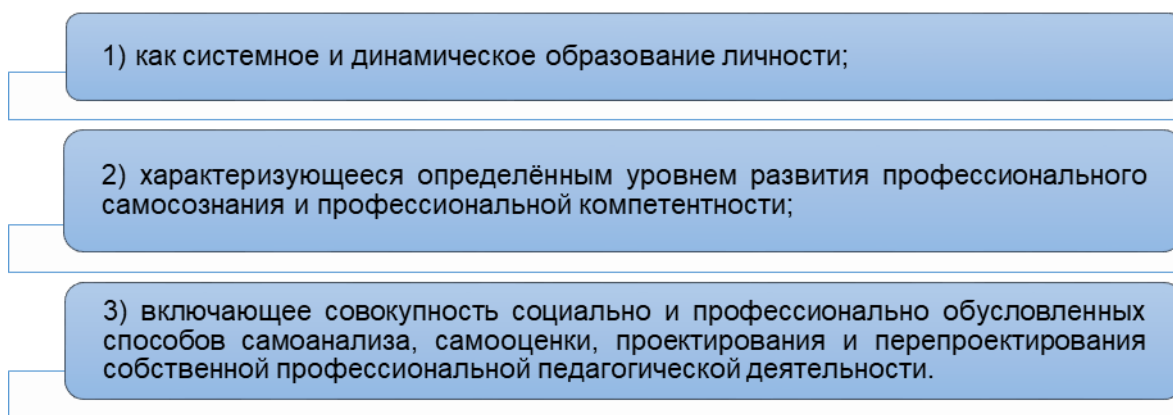


Рисунок 37. – Определение: рефлексивная культура педагога (составлено автором по ⁴³).

Фактически рефлексивная культура является *механизмом развития профессиональной деятельности и личности педагога* и системообразующим элементом общей профессиональной культуры педагога.

Процесс формирования рефлексивной культуры педагога имеет циклический, нелинейный характер. Нелинейность процесса заключается в возможности возвращения к любому уже пройденному шагу в процессе повышения квалификации⁴⁴. Представленный алгоритм реализуется и для руководителя, и его управленческой команды, проявляясь в логике рефлексивных шагов (см. рисунок 38):

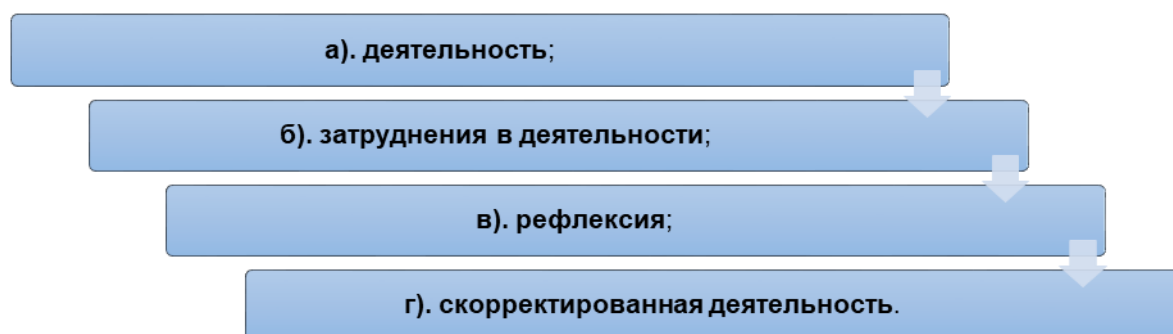


Рисунок 38. - Процесс формирования рефлексивной культуры руководителя и управленческой команды.

Так, М. В. Швыдкой, с позиции акмеологического подхода, уточняет понятие «рефлексивная культура» как *готовности осознавать и способность переосмысливать и творчески преобразовывать свой личный и профессиональный опыт*, пластично и конструктивно интегрировать порожденные в результате этого инновации в систему собственной деятельности и на этой основе достигать высокой стабильной эффективности деятельности, а также осуществлять активно саморазвитие⁴⁵. На основании работ М. В. Швыдкой, выделяют структурно-

⁴³ Щелкунова Т. В. Формирование рефлексивной культуры педагога в системе повышения квалификации, 2011.

⁴⁴ Маркина, Н. В. Профессиональная рефлексия педагогов в условиях цифровой трансформации образования [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н. В. Маркина, С. А. Ларюшкин, И. А. Менщикова. — Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 67 с. - С.42

⁴⁵ Щелкунова Т. В. Формирование рефлексивной культуры педагога в системе повышения квалификации, 2011.- С. 43

функциональные компоненты рефлексивной культуры, каждый из которых реализуется через систему определенных личностных качеств, способностей и умений (см. рисунок 39):

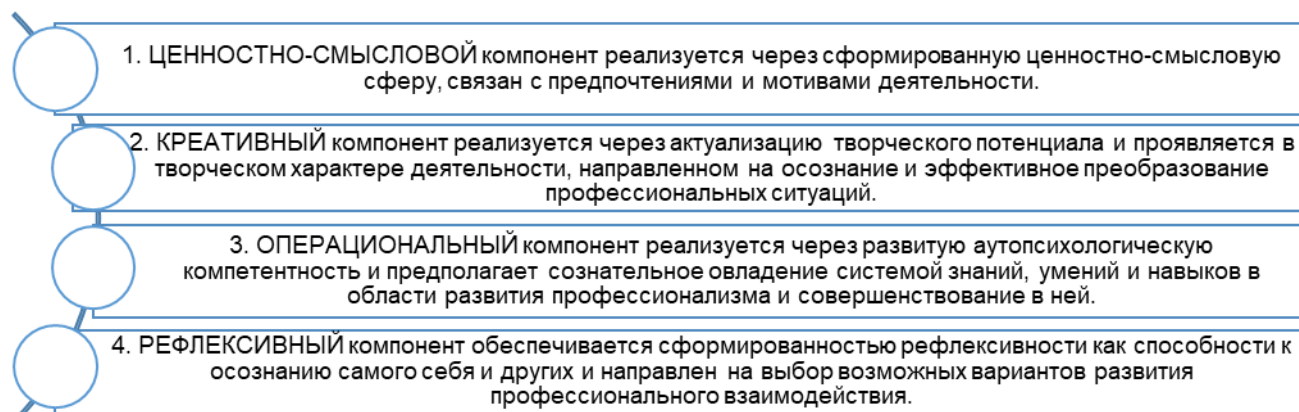


Рисунок 39 - Компоненты рефлексивной культуры (составлено автором по⁴⁶).

Выделяю критери развития рефлексивной культуры: внутренний и внешний. В качестве *внутреннего критерия развития рефлексивной культуры* выступает эффективность развития профессионализма кадров управления, и, выражается через следующие содержательные показатели, которые актуализируют создание и реализацию индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) руководителя образовательной организации⁴⁷ и членов управленческой команды (см. рисунок 40):

⁴⁶ Маркина Н. В. Профессиональная рефлексия педагогов в условиях цифровой трансформации образования [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н. В. Маркина, С. А. Ларюшкин, И. А. Менщикова. – Челябинск: ЧИППКРО, 2021. – 67 с. - С.43.

⁴⁷ Иванычева Т.А. Индивидуальный образовательный маршрут управленческих кадров как инструмент развития управленческих компетенций (опыт Тюменской области) [https://ipk.kuz-edu.ru/files/2025/March03/25/Современный%20взгляд%20на%20непрерывное%20повышение%20ПМ%20\(конф\).pdf](https://ipk.kuz-edu.ru/files/2025/March03/25/Современный%20взгляд%20на%20непрерывное%20повышение%20ПМ%20(конф).pdf) – (дата обращения: 16.12.2025).

Развитие управленческих компетенций - основной элемент управления качеством образовательных результатов // Методические материалы «Управление качеством образовательных результатов: эффективные механизмы (опыт Тюменской области)». – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2025. – 62 с. [2p7go9nepwfa55yi30qq5i27y5ykuu58.pdf](https://ipk.kuz-edu.ru/files/2025/March03/25/Современный%20взгляд%20на%20непрерывное%20повышение%20ПМ%20(конф).pdf)(дата обращения: 16.12.2025).

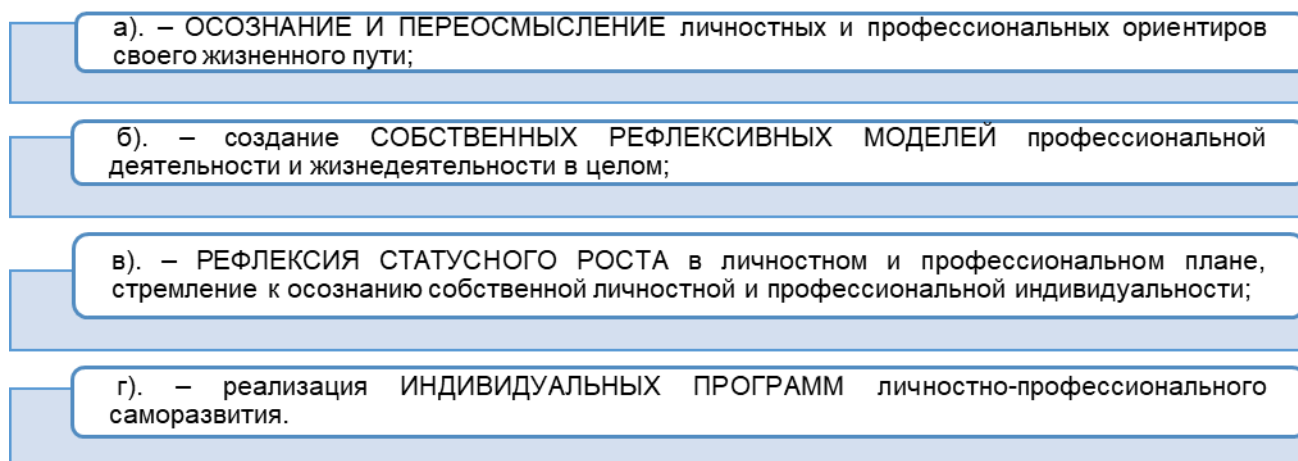


Рисунок 40. – Система внутреннего критерия развития рефлексивной культуры управленческих кадров

Определено, что *внешним критерием развития* рефлексивной культуры является эффективность рефлексии процесса жизнедеятельности, в том числе становления и развития профессионализма руководителя, управленческой команды, педагога.

В качестве *функциональных показателей рефлексивной культуры* кадров управления выступают (см. рисунки 41- 42):

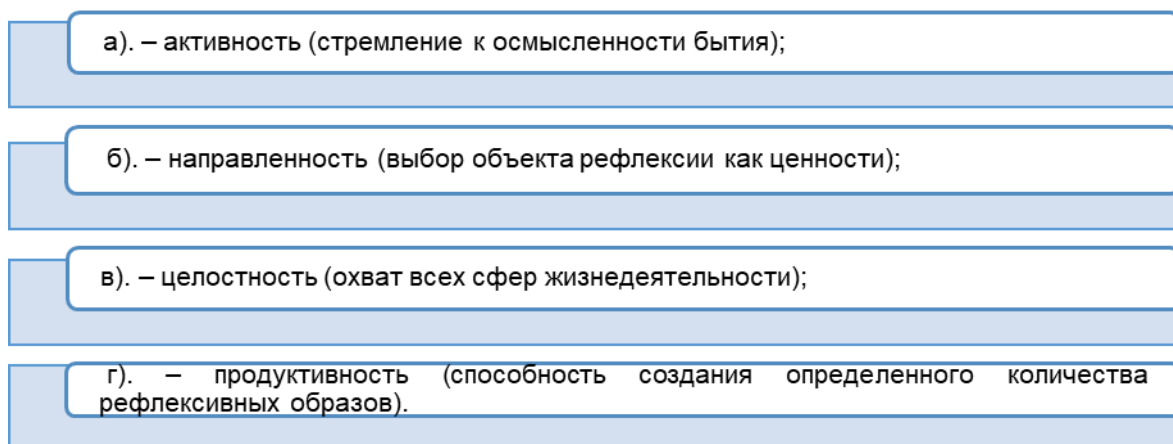


Рисунок 41. - Первая группа *функциональных показателей рефлексивной культуры* кадров управления.

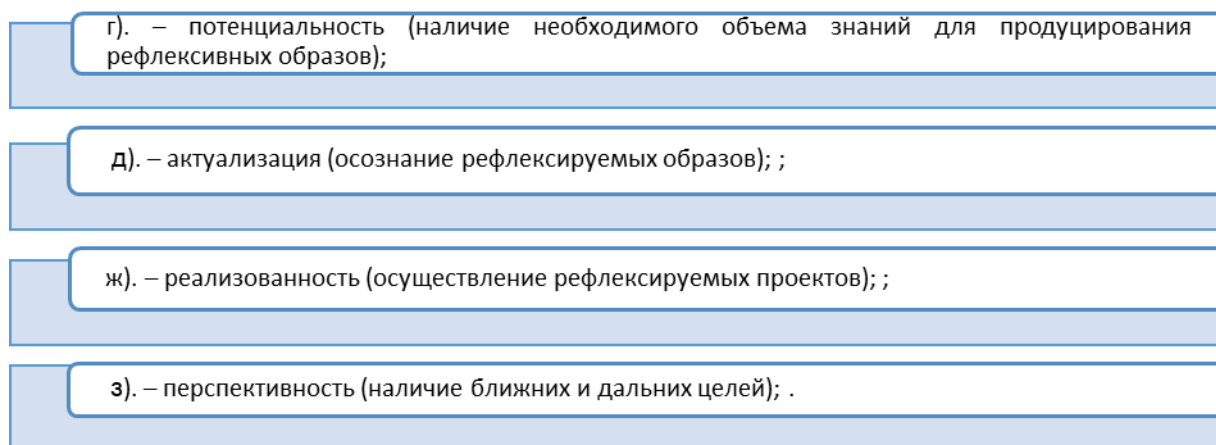


Рисунок 42. - Вторая группа функциональных показателей рефлексивной культуры кадров управления.

В дополнительные виды функциональных показателей рефлексивной культуры кадров управления, такие как:

- ✚ – насыщенность (спектр значимых рефлексивных переживаний);
- ✚ – эмоциональная окраска (отношение к рефлекслируемым событиям).

Установлено⁴⁸, что основными факторами оптимизации развития рефлексивной культуры являются (см. рисунок 43):

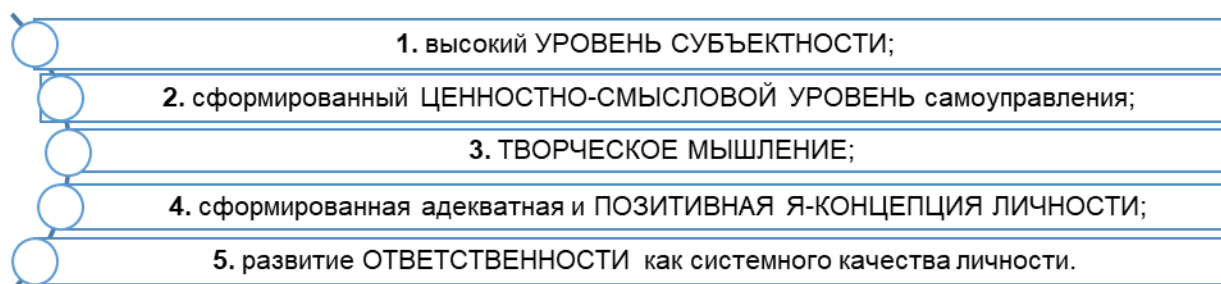


Рисунок 43. - Факторы оптимизации развития рефлексивной культуры.

Выделяют внешние условия, способствующие развитию рефлексии (см. рисунок 44):

⁴⁸ Маркина, Н. В. Профессиональная рефлексия педагогов в условиях цифровой трансформации образования [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н. В. Маркина, С. А. Ларюшкин, И. А. Менщикова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 67 с. - С.44.

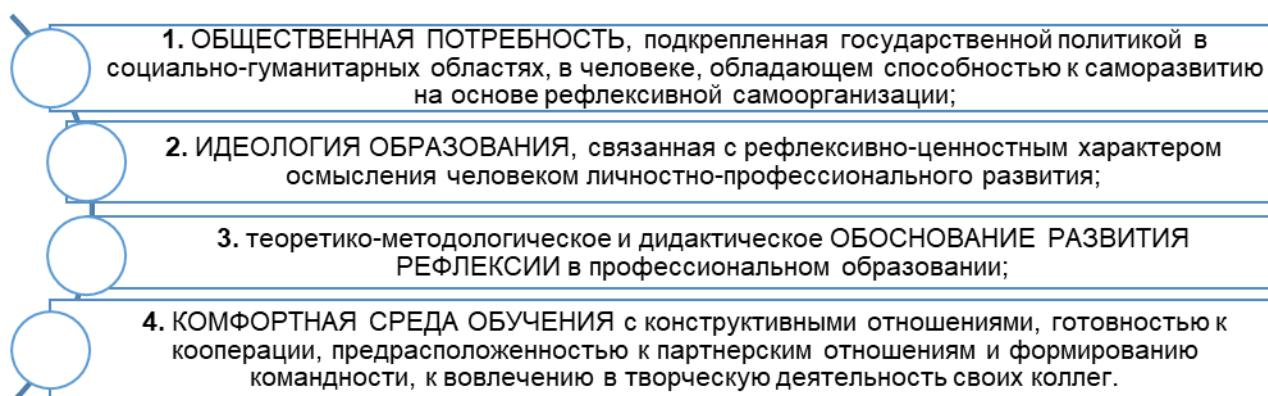


Рисунок 44. - Внешние условия, способствующие развитию рефлексии.

Внутренние условия, способствующие развитию рефлексии представлены следующим (см. рисунок 45):

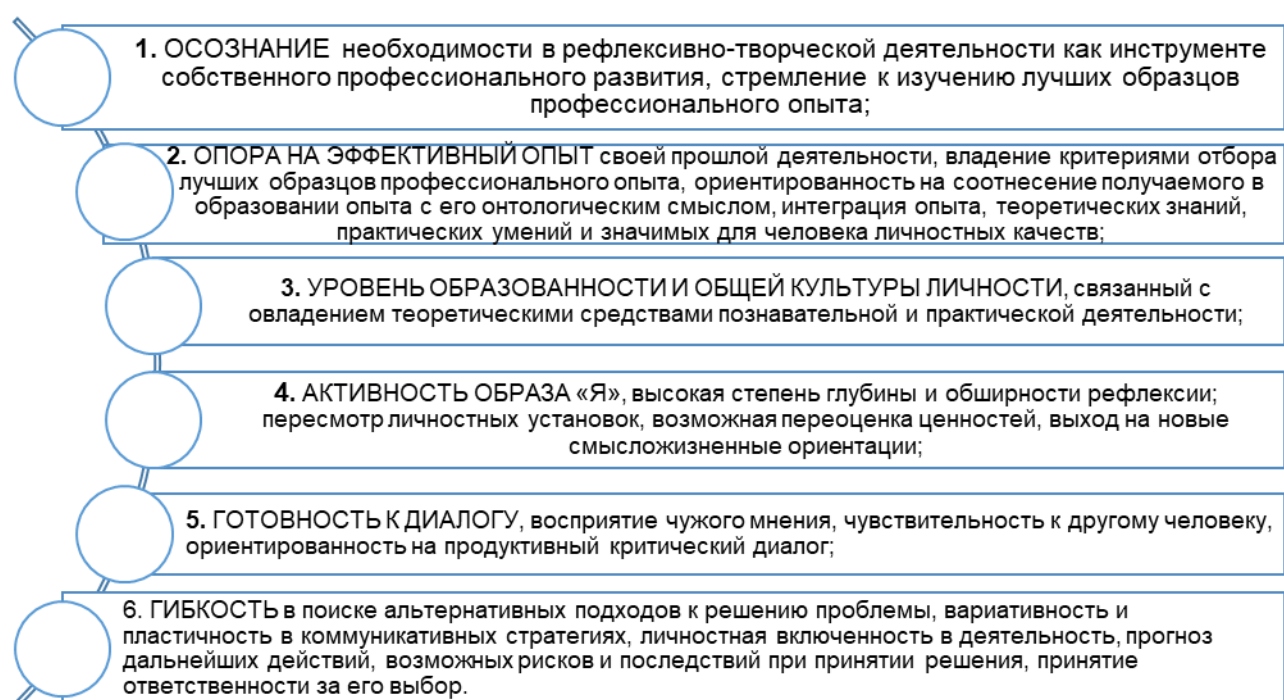


Рисунок 45. - Внутренние условия, способствующие развитию рефлексии.

Выделяют внешние условия, сдерживающие развитие рефлексии (см. рисунок 46):

-
1. общественно-экономическая НЕСТАБИЛЬНОСТЬ, выражающаяся в несформированности государственного заказа, или стагнация, тормозящая процессы развития в образовании;
 2. НЕДОСТАТОЧНОЕ РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (от теоретико-методологических до прикладных аспектов развития рефлексии);
 3. ОГРАНИЧЕННЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕЗЕРВЫ, затрудняющие возможность вхождения в специально организованную деятельность по развитию рефлексии.

Рисунок 46. - Внешние условия, сдерживающие развитие рефлексии.

Внутренние условия, сдерживающие развитие рефлексии определены (см. рисунок 47):

-
1. ограниченные знания инструментов саморазвития, неумение отказываться от привычных способов действий и решений, консервативность;
 2. предпочтительность своего мнения, связанная с конкурентным стилем поведения или нигилистической позицией в оценке других, доминантность в суждениях и поведении, всезнайство;
 3. нестабильность профессиональной позиции, неуверенность в собственной компетентности, неприятие нового, боязнь утратить статус;
 4. яркая выраженность позиции бессубъектности, неготовность принимать решения и нести ответственность;
 5. профессиональный маргинализм, сужение поля интересов личности вследствие узкой специализации, социально-профессиональный экспансионизм, излишне выраженный и необоснованный риск в принятии профессиональных решений;
 6. слишком высокая мотивация только на индивидуальные достижения, неадекватная амбициозность и высокомерие, чрезмерная потребность в признании и одобрении, стремление к индивидуальному самоутверждению и подавлению подчиненных;
 7. психологические проблемы, выражающиеся в эмоциональной нестабильности, тревожности, склонности к конформизму, заниженной самооценке, неуверенности в себе, высокой тревожности и страхах, слишком высокой психологической защите перед неудачами.

Рисунок 47. - Внутренние условия, сдерживающие развитие рефлексии.

Как отмечает автор Н.В. Самоукин: профессионал, рефлексирующий свой опыт, должен обладать следующими компетенциями (см. рисунок 48):

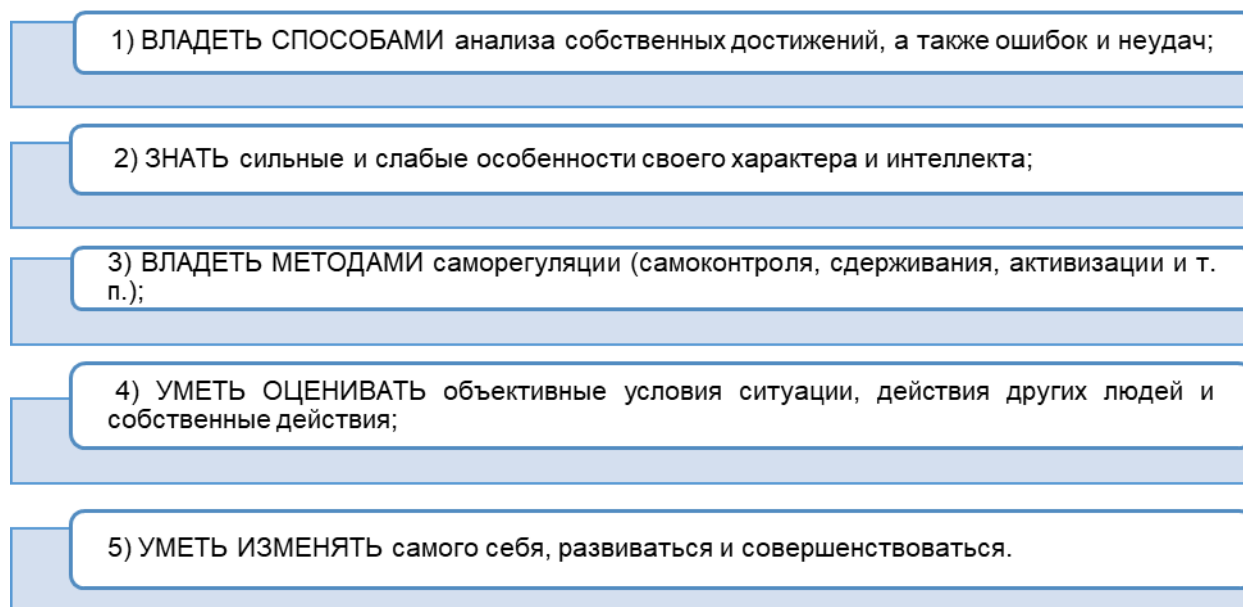


Рисунок 48. – Компетенции профессионала, рефлексирующий свой опыт.

Отметим, что *рефлексивная компетентность*⁴⁹ *поощряет культуру непрерывного обучения*, где педагоги являются не только потребителями знаний, но и активными участниками своего профессионального развития. Благодаря систематическому размышлению учителя могут *выявлять пробелы в своих знаниях, искать новые возможности для обучения* и быть в курсе новых образовательных тенденций и методик. Этот динамичный подход гарантирует, что их преподавание остается актуальным и отвечает постоянно меняющимся требованиям образовательного ландшафта.

Рефлексивная компетентность также *усиливает сотрудничество между педагогами*. Обмениваясь рефлексивными идеями и участвуя в профессиональном диалоге, учителя могут *коллективно совершенствовать свои практики, обмениваться инновационными идеями и поддерживать рост друг друга*. Такое совместное размышление способствует профессиональному сообществу, нацеленному на постоянное совершенствование и общее образовательное совершенство.

Наконец, развитие рефлексивной компетентности требует *институциональной поддержки*. Школы и образовательные организации должны предоставлять возможности для структурированной рефлексии, семинаров по профессиональному развитию и программ наставничества, которые развивают рефлексивные навыки. Создавая среду, в которой рефлексивная практика ценится и поощряется, учреждения могут дать учителям возможность стать более эффективными, адаптивными и преданными своему профессиональному росту.

Основываясь на синтезе исследований и практики, М. Харви и др. предлагают восемь *принципов эффективной рефлексивной практики* в обучении и преподавании. Основной принцип - научность: который обеспечивает, чтобы

⁴⁹ FARRELL, T. S. C. (2004). Reflective Practice in Action: 80 Reflection Breaks for Busy Teachers. Corwin Press. 14-80 p.

рефлексивная практика основывалась на исследованиях и способствовала научным результатам.

Представленные принципы обеспечивают практическую основу для интеграции рефлексивной компетентности в профессиональную педагогическую деятельность, гарантируя, что рефлексия станет значимой и преобразующей практикой как для преподавателей.⁵⁰ (см.рисунок 49):

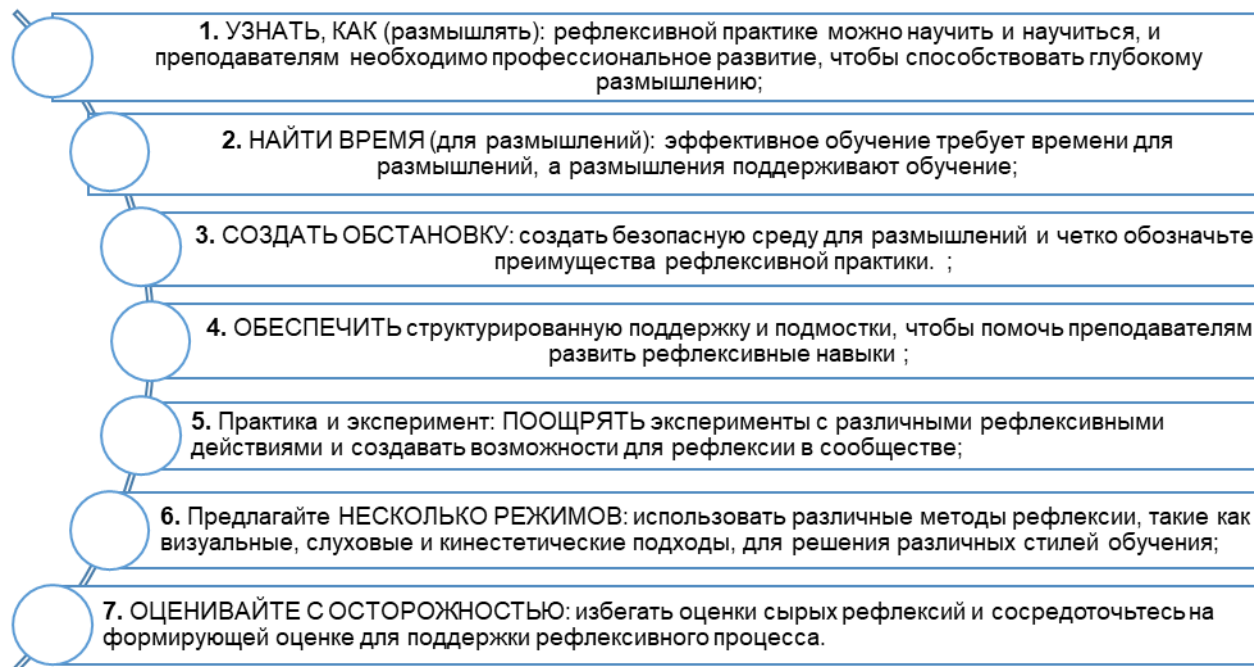


Рисунок 49. - Принципы эффективной рефлексивной практики.

Исследования показали, что рефлексивную практику можно улучшить за счет использования нескольких режимов рефлексии, таких как *визуальные, слуховые и кинестетические методы*. Данный подход рассматривает эмоциональные и поведенческие компоненты рефлексивной компетентности, предоставляя различные способы взаимодействия со своими эмоциями и применения рефлексивных идей на практике.⁵¹

Таким образом, автор методических рекомендаций рассмотрел основные принципы эффективной рефлексивной практики, включая, компетенции профессионала, рефлексирующий свой опыт; дано определение рефлексивная культура, основные факторы оптимизации развития рефлексивной культуры (внешние и внутренние), способствующие и не развивающие рефлексивную культуру, выделены компоненты рефлексивной культуры, критерии и функциональные показатели рефлексивной культуры кадров управления, представлен, процесс формирование рефлексивной культуры руководителя и управленческой команды.

⁵⁰ HARVEY, M., Lloyd, K., McLachlan, K., Semple, A., & Walkerden, G. (2020). Reflection for learning: A scholarly practice guide for educators. AdvanceHE. 12-23 p.

⁵¹ BARTON, G., & Ryan, M. (2014). Multimodal approaches to reflective teaching and assess. 2014.- 409-424 p.

МЕТОДИКИ, МЕТОДЫ, КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ РЕФЛЕКСИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Анализ методик диагностики уровня сформированности рефлексивных способностей личности показывает, что единого диагностического инструментария, системы диагностических методик нет. Исследователь выбирает какой из методик пользоваться для диагностики, в зависимости от своих взглядов, принципов, задач и целей, что часто приводит к тому, что результаты исследований одного и того же объекта трудно соотнести между собой. Важным этапом в решении данной проблемы может стать создание комплекса методик, которые применялись бы не только для определения уровня рефлексивных способностей, но и для их развития.

Алиева Тахмина Мирзали кызы

Управленческая рефлексия, обеспечивающая развитие деятельности, на этапе анализа актуализирует исследовательскую деятельность (а это требует теоретического мышления и владения навыками исследования), на этапе критики – проблематизирующую деятельность, требующую навыка постановки проблем, способности взять затруднение на себя и обратить критику на собственные действия, и, наконец, на этапе нормирования – способности к выработке стратегических решений, способностей к волевому и ответственному принятию решений.⁵²

Так, Ю.Д. Крассовский рассматривает разные стили руководства в рамках рефлексивного управления (см. таблица 6):

Таблица 6. - Сравнительная таблица стилей руководства в рамках рефлексивного управления
(составлено автором по Ю.Д. Крассовскому)

Объект сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1. Способ принятия решений	Единолично	Совместно с подчиненными	Подчиненными при консультации руководителя
2. Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
3. Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
4. Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
6. Отношение руководителя к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличное

⁵² Чупина В.А. Рефлексивный метод и его роль в развитии профессионального мышления управленческих кадров //Образование и наука. 2010. № 11(79) – С. 12-22.

7. Отношение руководителя и подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
8. Отношение руководителя к дисциплине	Жесткое формальное	Разумное	Мягкое и не требовательное
9. Отношение руководителя к мотивации	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Выделяют различные методы психолого-педагогической диагностики, опрос, тестирование на определение личностной самооценки, самооценки профессиональных и управленческих навыков, коммуникативных способностей, в контексте рефлексивных компетенций⁵³:

- 1) методика диагностики индивидуальной меры выраженности рефлексивности (по А. В. Карпову);
- 2) методика определения уровня сформированности рефлексии (по О. С. Анисимову);
- 3) методика определения уровня сформированности рефлексии (по О. В. Калашниковой);
- 4) методика диагностики коммуникативных и организаторских склонностей – тест-опросник КОС (по В. В. Синявскому, В. А. Федорошину);
- 5) методика определения жизненных ценностей личности – MUSTтест (по П. Н. Иванову и Е. Ф. Колобовой)

Алтыникова Н.В.⁵⁴ выделяет четыре уровня сформированности компонентов рефлексивной компетенции [Жмакина, 2014; Шапошникова, Шабанова, Тедорадзе, 2020].

Первый - когнитивный компонент рефлексивной компетенции может быть оценён путём сравнения оценок диагностики компетенций у обучающихся и оценок самих обучающихся. Чем выше различие при сопоставлении оценки и самооценки, тем менее развитым можно считать когнитивный компонент рефлексивной компетенции (см. таблицы 7):

Таблица 7. - Уровни сформированности компонентов рефлексивной компетенции: когнитивный.

	Наименование компонента рефлексивной компетенции	Уровень сформированности	Характеристика уровня
1.	КОГНИТИВНЫЙ	Низкий	– не понимание сущности рефлексивных умений – отсутствие или низкое развитие навыков анализа и оценки себя и своей деятельности – отсутствие познания субъектом своих личностных качеств
		Средний	– понимание сущности рефлексивных умений, ограниченное владение ими – ограниченное владение навыками анализа и оценки себя и своей деятельности – ограниченное представление о своих личностных качествах

⁵³ Чупина В. А. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: 2-е изд., стер. Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2023. - 200 с.

⁵⁴ Алтыникова Н.В. Оценивание сформированности рефлексивных умений в образовательном процессе // Вестник педагогических инноваций, № 3 (43), 2016.

		Высокий	<ul style="list-style-type: none"> – рефлексивными умениями – владение навыками анализа и оценки себя и своей деятельности – целостное представление о своих личностных качествах 	владение
--	--	---------	--	----------

Дифференциальный тест рефлексивности, позволяющий выявлять уровень системной рефлексии, что соответствует когнитивному и эмоционально-ценностному компонентам рефлексивной компетенции [Леонтьев, Осин, 2014], (см. таблицы 8-10): ⁵⁵

Таблица 8. - Уровни сформированности компонентов рефлексивной компетенции: эмоционально-ценностный

	Наименование компонента рефлексивной компетенции	Уровень сформированности	Характеристика уровня
2.	ЭМОЦИОНАЛЬНО-ЦЕННОСТНЫЙ	Низкий	<ul style="list-style-type: none"> – непонимание роли рефлексии в профессиональной и повседневной деятельности – безразличное отношение к рефлексивной деятельности
		Средний	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченное понимание роли рефлексии (в определенных ситуациях) – заинтересованное отношение к рефлексивной деятельности (в отдельных ситуациях)
		Высокий	<ul style="list-style-type: none"> – понимание важности и принятие роли рефлексии в профессиональной и повседневной деятельности – осознанное отношение к рефлексивной деятельности

Таблица 9. - Уровни сформированности компонентов рефлексивной компетенции: мотивационный

	Наименование компонента рефлексивной компетенции	Уровень сформированности	Характеристика уровня
3.	МОТИВАЦИОННЫЙ	Низкий	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие потребности в осознании собственной деятельности – отсутствие потребности целенаправленной рефлексивной деятельности
		Средний	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченная потребность в осознании собственной деятельности (в отдельных ситуациях) – потребность в целенаправленной рефлексивной деятельности возникает только в отдельных ситуациях
		Высокий	<ul style="list-style-type: none"> – осознание собственной деятельности – потребность в целенаправленной рефлексивной деятельности при столкновении с ситуациями затруднения

Так, оценка сформированности деятельностного компонента рефлексивной компетенции производится по следующей формуле:

$$Кдр = \frac{ИО + ПИО * 0.8}{ВО} * 100\% (1),$$

где:

Кдр – коэффициент деятельностного компонента рефлексивной компетенции;

ИО – исправлено ошибок;

ПИО – попытка исправить ошибку (при этом в исправлении все еще содержится ошибка);

ВО – всего ошибок (включая исправленные)

⁵⁵ Попов В.С. Проблема оценки сформированности рефлексивной компетенции // Педагогический журнал. 2023.- Т. 13. - № 7А. С. 256-262.

Таблица 10. - Уровни сформированности компонентов рефлексивной компетенции: деятельностный

	Наименование компонента рефлексивной компетенции	Уровень сформированности	Характеристика уровня
4.	ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ	Низкий	- Отсутствие целенаправленной рефлексивной деятельности
		Средний	- Эпизодичность целенаправленной рефлексивной деятельности
		Высокий	- Регулярная целенаправленная рефлексивная деятельность при столкновении с ситуациями затруднения

Кроме выше представленного, выделяют следующие методики изучения уровня рефлексивности:

Пройти тест: Методика изучения уровня рефлексивности

Определение уровня рефлексии (по О.С.Анисимову)

Анкета «Определение уровня рефлексии» (О.С.Анисимов).

Также, можно провести диагностические мероприятия по направлениям:

1. Исследовать уровень собственной рефлексивности по методике А.В.Карпова и В.В.Пономарева.
2. Исследовать рефлексивность собственного мышления с помощью методики О.С.Анисимова.
3. Определить уровень сформированности рефлексии по методике Руковишников Е.Е.⁵⁶

Широко применяемая методика определения уровня рефлексивности (А. В. Карпов, В. В. Пономарева). Так, Орлова И. В. В рамках тренинга профессионального самопознания предполагает ⁵⁷ следующие виды рефлексии:

Ретроспективная рефлексия проявляется в склонности к анализу уже выполненной в прошлом деятельности и свершившихся событий. В этом случае предметы рефлексии – предпосылки, мотивы и причины произошедшего; содержание прошлого поведения, а также его результативные параметры и, в особенности, допущенные ошибки. Эта рефлексия выражается, в частности, в том, как часто и насколько долго субъект анализирует и оценивает произошедшие события, склонен ли он вообще анализировать прошлое и себя в нем

Ситуативная рефлексия обеспечивает непосредственный самоконтроль поведения человека в актуальной ситуации, осмысление ее элементов, анализ происходящего, способность субъекта к соотнесению своих действий с ситуацией и их координации в соответствии с изменяющимися условиями и собственным состоянием. Поведенческими проявлениями и характеристиками этого вида рефлексии являются, в частности, время обдумывания субъектом своей текущей деятельности; то, насколько часто он прибегает к анализу происходящего; степень развернутости

⁵⁶ Диагностические методики для определения состояния рефлексивно-оценочного компонента <https://infopedia.su/27x114.html?ysclid=m4sczc9xm8502328400> (дата обращения: 05.12.2025)

⁵⁷ Орлова И. В. Тренинг профессионального самопознания: теория, диагностика и практика педагогической рефлексии : методическое пособие. СПб. : Речь, 2006. 128 с.

процессов принятия решения; склонность к самоанализу в конкретных жизненных ситуациях.

Перспективная рефлексия соотносится: с функцией анализа предстоящей деятельности, поведения; планированием как таковым; прогнозированием вероятных исходов и др. Ее основные поведенческие характеристики: тщательность планирования деталей своего поведения, частота обращения к будущим событиям, ориентация на будущее.

Ретроспективная рефлексия. Проявляется в склонности к анализу уже выполненной в прошлом деятельности и свершившихся событий. В этом случае предметы рефлексии – предпосылки, мотивы и причины произошедшего; содержание прошлого поведения, а также его результативные параметры и, в особенности, допущенные ошибки. Эта рефлексия выражается, в частности, в том, как часто и насколько долго субъект анализирует и оценивает произошедшие события, склонен ли он вообще анализировать.

Предлагаемые вопросы по методике определения уровня рефлексивности (по А. В. Карпову, В. В. Пономареву):

1. Прочитав хорошую книгу, я всегда потом долго думаю о ней; хочется ее с кем-нибудь обсудить
2. Когда меня вдруг неожиданно о чем-то спросят, я могу ответить первое, что пришло в голову
3. Прежде чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу, я обычно мысленно планирую предстоящий разговор
4. Совершив какой-то промах, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем
5. Когда я размышляю над чем-то или беседую с другим человеком мне бывает интересно вдруг вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей
6. Приступая к трудному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях
7. Главное для меня – представить конечную цель своей деятельности, а детали имеют второстепенное значение
8. Бывает, что я не могу понять, почему кто-либо недоволен мною
9. Я часто ставлю себя на место другого человека
10. Для меня важно в деталях представлять себе ход предстоящей работы
11. Мне было бы трудно написать серьезное письмо, если бы я заранее не составил план
12. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач
13. Я довольно легко принимаю решение относительно дорогой покупки
14. Как правило, что-то задумав, я прокручиваю в голове свои замыслы, уточняя детали, рассматривая все варианты
15. Я беспокоюсь о своем будущем
16. Думаю, что во множестве ситуаций надо действовать быстро, руководствуясь первой пришедшей в голову мыслью
17. Порой я принимаю необдуманные решения
18. Закончив разговор, я, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые аргументы в защиту своей точки зрения
19. Если происходит конфликт, то, размышляя над тем, кто в нем виноват, я в первую очередь начинаю с себя
20. Прежде чем принять решение, я всегда стараюсь все тщательно обдумать и взвесить
21. У меня бывают конфликты от того, что я порой не могу предугадать, какого поведения ожидают от меня окружающие
22. Бывает, что, обдумывая разговор с другим человеком, я как бы мысленно веду с ним диалог
23. Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки

24. Прежде чем сделать замечание другому человеку, я обязательно подумаю, какими словами это лучше сделать, чтобы его не обидеть
25. Решая трудную задачу, я думаю над ней даже тогда, когда занимаюсь другими делами
26. Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым
27. Редко бывает так, что я жалею о сказанном

Ключ для обработки 27 высказываний:

1. Ретроспективная рефлексия: высказывания 1, 4, 5, 12, 17, 18, 25, 27.
2. Ситуационная рефлексия настоящей деятельности: высказывания 2, 3, 13, 14, 16, 17, 18, 26.
3. Перспективная рефлексия: высказывания 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 20, 4.
4. Рефлексия межличностного взаимодействия: высказывания 8, 9, 19, 21, 22, 23, 24, 26.

Интерпретация данных, полученных в результате опроса:

➤ Результаты равные или больше семи стенов свидетельствуют о высокой рефлексивности. Человек с таким баллом в большей степени склонен обращаться к анализу своей деятельности и поступков других людей, выяснять причины и следствия своих действий как в прошлом, так в настоящем и в будущем. Ему свойственно обдумывать свою деятельность в мельчайших деталях, тщательно планировать и прогнозировать все возможные последствия.

➤ Результаты в границах от четырех до семи стенов – индикаторы среднего уровня рефлексивности.

➤ Результаты меньше четырех стенов свидетельствуют о низком уровне развития рефлексивности. Это проявляется в том, что человеку сложно поставить себя на место другого и регулировать собственное поведение.

Продолжая разговор о диагностике уровня сформированности рефлексивной компетенции управленческих кадров, Боброва Д.В.⁵⁸ выделяет следующие *критерии* для оценки сформированности *компонентов рефлексивных умений*:

когнитивный, позволяет оценить познание субъектом собственной личности и личностных качеств, знание способов осуществления рефлексии;

регулятивно-деятельностный, даёт возможность определить рефлексивные умения и навыки для решения профессиональных задач;

мотивационный, определяет сформированность мотивов профессиональной педагогической и управленческой деятельности, потребность в аналитико-рефлексивной деятельности.

эмоционально-оценочный, отвечает за важные для профессиональной педагогической и управленческой деятельности, особенности самоотношения самооценки, а также эмоции и чувства, сопровождающие практическую деятельность.

Каждый из них выражает высший уровень развития явления, с его помощью можно установить уровень сформированности рефлексивного умения (см. таблица 11):

Таблица 11. - Критерии, показатели и уровни сформированности рефлексивных умений

⁵⁸ Боброва Д.В. Критерии, показатели и уровни сформированности рефлексивных умений бакалавра. Режим доступа: URL: [kriterii-pokazateli-i-urovni-sformirovannosti-refleksivnyh-umeniy-bakalavra \(1\).pdf](#) (дата обращения: 05.12.2025)

№№	КРИТЕРИЙ компонента рефлексивных умений	ПОКАЗАТЕЛЬ сформированности	УРОВЕНЬ сформированности рефлексивных умений
1.	Когнитивный	Познание субъектом собственного «я», собственных личностных качеств. Самоопределение внутренних ориентиров и способов разграничения «я» и «не-я». Знания и представления о роли рефлексивных умений в познании, собственной жизни. Анализ и оценка собственных личностных качеств, поведения и деятельности.	ДОПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ (очень низкий), РЕПРОДУКТИВНЫЙ (низкий), ФИКСИРОВАННЫЙ (ограниченный), ПРОДУКТИВНЫЙ (высокий), КРЕАТИВНЫЙ (наивысший)
2.	Регулятивно-деятельностный	Механизм выхода в позиции «над» и «вне». Координация действий и организация взаимопонимания субъектов учебно-познавательной деятельности. Перенос отработанного вида рефлексии на другую педагогическую задачу. Профессиональные умения по осуществлению данной деятельности.	
3.	Мотивационный	Осознание собственной деятельности. Сопоставление ее целей и условий. Определение их для достижения цели. Выработка личностных стратегии и тактики. Восприятие и обработка обратной информации. Потребность в аналитико-рефлексивной деятельности.	
4.	Мотивационный	Самоотношение. Самооценка. Эмоции и чувства, сопровождающие практические действия. Чувства и эмоции относительно анализа результатов. Интерес и удовлетворенность собственной профессиональной деятельностью.	

Для каждого критерия рефлексивных умений педагога характерны следующие *показатели*, которые обеспечивают сформированность рефлексивных умений: (см. рисунок 50):

1) проблемность и конфликтность; ценностность и преобразуемость; личностная ориентированность и профессиональная адекватность (Г.Г. Ермакова);

2) наличие положительной мотивации к самопознанию и самооценке; рефлексия и представление о роли рефлексивных умений в познании и жизни бакалавра, знания о средствах реализации рефлексии; уровень субъективного контроля личности; уровень анализа и самооценки индивидуальных качеств, поведения и профессиональной деятельности (С.А. Синельников);

3) операциональная полнота; перенос освоенного рефлексивного умения на другую педагогическую задачу; интерес и удовлетворенность собственной профессиональной деятельностью; самоощущение в группе; самооценка динамики в освоении профессиональной педагогической деятельности (Г.И. Михалевская, О.И. Рубанова);

4) потребность в анализе и рефлексии деятельности, позитивное восприятие и интерес к ее развитию; знания, открывающие способ осуществления анализа и рефлексии деятельности, способность к применению их на практике; эмоции и чувства, сопутствующие деятельности; оценка и самооценка итога деятельности

Рисунок 50. - Показатели, которые обеспечивают сформированность рефлексивных умений (составно автором по ⁵⁹.)

Степень развития показателя характеризует *уровень*, и, определяют его как степень сформированности рефлексивных умений⁶⁰. Авторы педагогических исследований выделяют следующие уровни сформированности рефлексии и рефлексивных умений (см. рисунок 51):

⁵⁹ Лопарёва М.А. Педагогические условия формирования рефлексивных умений студентов в учебном процессе вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Оренбург, 2009.

⁶⁰ Боброва Д.В. Критерии, показатели и уровни сформированности рефлексивных умений бакалавра. Режим доступа: URL: [kriterii-pokazатели-i-urovni-sformirovannosti-refleksivnyh-umeniy-bakalavra \(1\).pdf](#) (дата обращения: 16.12.2025).

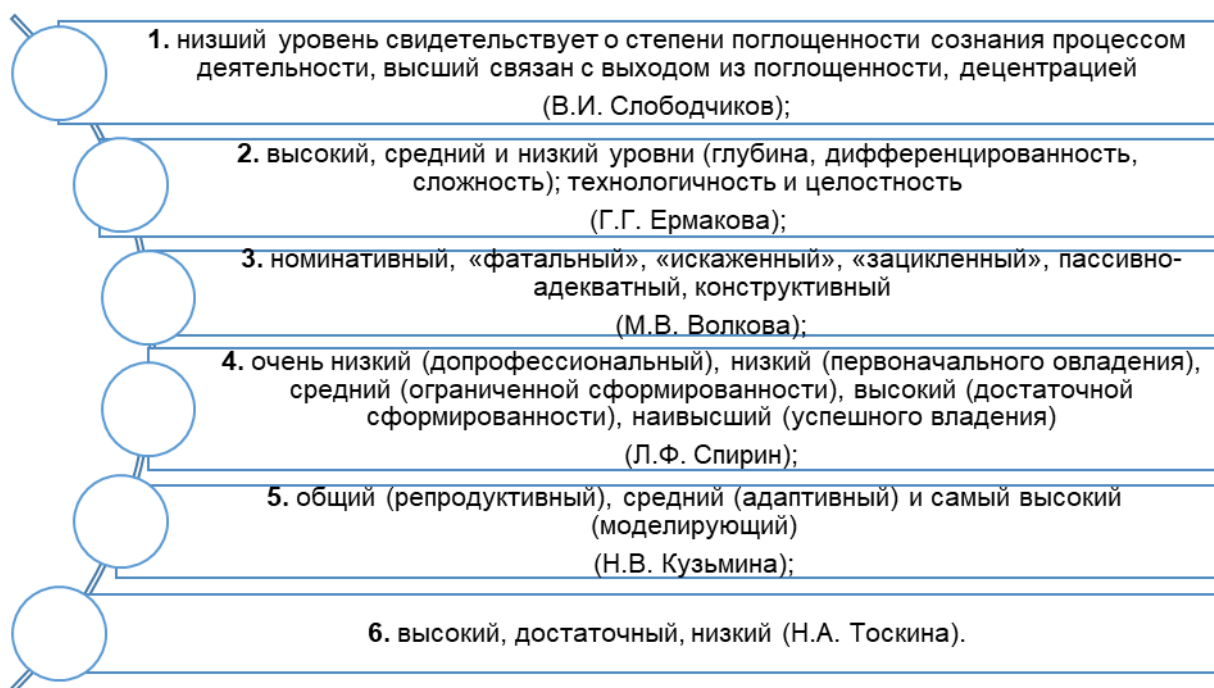


Рисунок 51. - Уровни сформированности рефлексии и рефлексивных умений (составлено автором по Бобровой Д.В.)

Основываясь на положениях О. С. Анисимова и А. А. Деркача о детерминации уровня профессионализма качеством рефлексивного мышления и соотнеся его с содержанием деятельности⁶¹, исследователи определили уровни профессионализма в управленческой деятельности с учётом развития рефлексии (см. таблица):

Таблица 12. - Уровни профессионализма в управленческой деятельности с учётом развития рефлексии.

№	уровень	Краткая характеристика
1.	1-й уровень: становление рефлексивного мышления	на этом уровне характерны понимание внешне зафиксированной нормы (законы, постановления, инструкции) и способность к ее исполнению. Здесь же возможно разделение функций или кооперирование в деятельности для большей эффективности.
2.	2-й уровень: успешное выполнение фиксированной нормы в рефлексии	На данном уровне профессиональной деятельности приобретает способность выполнять любую ситуативно конкретизированную норму в пределах стандартизированного процесса и в рамках допустимого объема времени без неоправданного напряжения
3.	3-й уровень: рефлексивное выполнение фиксированной нормы	На этом уровне профессиональной деятельности управленец успешно реализует фиксированную норму, выбирая ее из допустимого набора, овладевает способностью осуществлять рефлексию своего исполнения, что обеспечивает надежность получения нужного результата и ответственность в непредсказуемых условиях деятельности. В данном случае рефлексия направлена на оперирование нормами, реконструкцию ситуации и выбор способа нормирования

⁶¹ Чупина В.А. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: 2-е изд., стер. Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2023. - 200 с.

4.	4-й уровень: рефлексивное сопровождение действия	Связано с фиксацией проблемы и тактической коррекцией нормы. В рамках систематической рефлексии может формироваться потребность в постановке задачи и определении последовательности действий. Задачный подход к построению исполнительского действия предполагает способность не только понимать содержание нормы, но и переходить к переспрашиванию процесса, имеющего нормативную предписанность, к самоопределению в деятельности.
5.	5-й уровень: участие в решении проблем, поставленных и снятых за счет внешнего участия.	Опыт постановки и снятия микропроблем позволяет профессионалу активно участвовать в решении основных проблем, что означает вовлечение в изменяющуюся деятельность и изменение ее критериев. Умение вписываться в существенно изменяемую деятельность на основе опыта прежней, соучаствовать в процессе изменения «стратегии» деятельности свидетельствует о новом уровне развитости рефлексивных способностей
6.	6-й уровень: самостоятельная постановка и решение проблем	Опыт участия в постановке и снятии проблем в деятельности подготавливает профессионала к самостоятельной проблематизации и депроблематизации. В связи с этим начинает развиваться проблемное звено рефлексивного сознания.
7.	7-й уровень: полная рефлексивная самоорганизация	Ситуационная реконструкция деятельности после возникновения затруднения в ней, коррекция нормативного содержания, проблематизация прежней нормы и умение учитывать различные нормативные требования создают новый уровень самостоятельной, самоорганизованной профессиональной деятельности. Основные рефлексивные события на этом этапе происходят в пределах трех основных звеньев рефлексивного сознания: анализа, критики, нормирования.
8.	8-й уровень: системообразование в профессиональной деятельности.	Рефлексивная саморегуляция является интегральным механизмом, придающим целостность управленческой деятельности, включает социальную потребность в деятельности, целеполагание, построение способа деятельности, его воплощение и контрольное корректирование. С переходом от целеполагания к организационно-управленческому этапу профессионал встречается с проблемами управления и организационными осложнениями в общении и коммуникации. Требуется личностная рефлексия, без которой учащаются уходы из профессиональной среды, конфликты, индивидуальное и групповое напряжение.
9.	9-й уровень: системообразование в рефлексивном звене профессиональной деятельности.	Расширение объема и сложности материала рефлексии в управленческой деятельности приводят субъекта к необходимости вычленения отдельных рефлексивных процессов, их оформления в рефлексивные действия. Это превращает рефлексию в систему мыследеятельности , что позволяет выделять предмет деятельности, выстраивать стратегию, проводить критический анализ деятельности. На этом уровне рефлексии происходит личностно-профессиональное развитие, связанное с изменением концептуально-ценностной системы, социально-культурных норм кооперации, актуализируется инновационно-творческий потенциал.

Таким образом, были рассмотрены уровни профессионализма в управленческой деятельности с учётом развития рефлексии; уровни сформированности рефлексии и рефлексивных умений, на основе показателя, которые обеспечивают сформированность рефлексивных умений; диагностические методики изучения уровня рефлексивности. Представлен алгоритм рефлексивного обучающего погружения.

ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОПЫТ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

Мастер-класс «Мой маршрут развития: целеполагание на деятельность»

Прудаева И.В.

заместитель директора
по учебно-воспитательной работе
МАОУ гимназия № 21 города Тюмени
город Тюмень, Тюменская область, Россия
E-mail: i.v.prudaeva@mail.ru

Актуальность. Эффективная организация рефлексии — ключевой фактор повышения качества профессиональной подготовки педагогов. В статье представлена структура и содержание мастер-класса, завершающего стажировочную площадку в рамках программы повышения квалификации учителей.

Основная цель мероприятия — осмысление опыта, полученного участниками во время демонстрационных открытых уроков, внеурочных мероприятий и мастер-классов. Рефлексия позволяет:

- выявить успешные педагогические практики;
- определить зоны роста;
- сформулировать индивидуальные направления профессионального развития.

В материале даны рекомендации по организации мастер-класса, методы активизации конструктивного самоанализа и формы фиксации результатов рефлексивной деятельности.

Мастер-класс завершает стажировочную площадку для педагогов в рамках курсов повышения квалификации. Его структура разработана с учётом принципов эффективных публичных выступлений и ориентирована на активное вовлечение аудитории. Последовательность этапов создаёт атмосферу доверия и открытого диалога, способствуя глубокому осмыслению материала.

План мастер-класса:

1. «Разгадай аббревиатуру» - активизация внимания и унификация терминологического аппарата.
2. «Выбери лишнее» - стимулирование дискуссии и развитие аналитического мышления.
3. «Точка понимания» – разбор основных ключевых понятий и определений Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС).
4. «Буклет - методичка» – практическая смена деятельности, анализ уроков стажировочной площадки с фокусом на приемах и технологиях, использованных учителями.
5. «Мой ТОП» – ранжирование педагогических приемов и технологий.

Описание этапов

1. *Приём «Разгадай аббревиатуру»*

Цель: создать атмосферу доверия, активизировать внимание, сформировать единый терминологический аппарат.

Механизм проведения:

- на слайде последовательно демонстрируются аббревиатуры (ФГОС, ООП ООО, ГИА и др.);

- участники расшифровывают сокращения;
- при затруднениях — совместное разъяснение значений и содержания понятий.

Результат: единый понятийный словарь, психологический комфорт, включение аудитории в осмысление материала.

2. *Приём «Выбери лишнее»*

Цель: погружение в тему мастер-класса, развитие аргументации.

Механизм проведения:

- участникам предлагается список из четырёх слов: «образование», «обучение», «воспитание», «развитие»;
- необходимо выбрать одно «лишнее» слово и обосновать выбор;
- форматы реализации: веб-сервис «Опросникум», голосование цветными стикерами, командный ответ.

Важно: отсутствует единственно верный ответ — каждый участник вправе аргументированно отстоять свою позицию.

Обоснование выбора слова «обучение»:

- «образование», «воспитание» и «развитие» — обобщающие категории, описывающие широкий спектр образовательных процессов;
- «обучение» отражает конкретный процесс передачи знаний и формирования навыков, связанный с деятельностью учителя и ученика.

Результат: фокус на анализе учебных мероприятий и связи планируемых результатов с содержанием урока.

3. *«Точка понимания» - смысловое прочтение ФГОС*

Ключевые понятия, содержание которых необходимо раскрыть:

- ФГОС — основополагающий документ, регламентирующий образовательную деятельность.
- Главная цель обучения — достижение планируемых образовательных результатов:
- Предметные результаты — знания и практические навыки по конкретному предмету;
- Метапредметные результаты — универсальные учебные действия для применения знаний в разных сферах;
- Личностные результаты — развитие ценностей, мотивации и нравственных качеств учащихся.
- Системно-деятельностный подход — основной метод достижения результатов, стимулирующий познавательную активность и формирование компетенций.

4. *«Буклет-методичка» - сборка и заполнение буклета*

Цель: создание персонального маршрута профессионального развития и инструмента рефлексии.

Механизм проведения:

- Участники складывают буклет в форме книжки-раскладушки.
- Фиксируют в буклете планируемые образовательные результаты, увиденные на уроках:

предметные (освоение тематических знаний);
метапредметные (развитие междисциплинарных навыков);
личностные (формирование социально значимых качеств).

- Перечисляют технологии и приёмы, использованные учителями для достижения результатов.

Результат: наглядная картина профессиональной деятельности педагогов.

5. *«Мой ТОП» - расстановка приоритетов*

Цель: выявление зоны комфорта и дискомфорта; потенциальных трудностей; направлений для совершенствования.

Механизм проведения:

- Участникам предлагается оценить каждый зафиксированный в буклете педагогический прием или технологию двумя числовыми значениями от 1 до 5, где первое число – это приоритет по легкости, второе число - приоритет по желательности;

- Критерии оценки:

Лёгкость осуществления (1 — да хоть сейчас, 5 — как это вообще делается);
Желательность (1 — только этим бы и занимался, 5 — никогда больше).

- Совместное обсуждение возможной интерпретации результатов.

Таким образом, мастер-класс позволяет зафиксировать



Рисунок 1 Ссылка на материалы мастер-класса

личный опыт каждого участника, провести глубокий анализ собственной деятельности и сформировать осознанные планы профессионального развития. Данный метод создает основу для дальнейшего самосовершенствования и построения индивидуальной траектории педагогического мастерства.

Материалы для проведения мастер-класса (презентация, электронная версия приемов «Разгадай аббревиатуру» и «Выбери лишнее», шаблон буклета) можно скачать по адресу urok.io код урока C6RZ или по QR-коду. (Рисунок 1)

Безусловно, представленный мастер-класс является одним из примеров рефлексивного управления, реализованный в практической деятельности управленческой команды МАОУ гимназия № 21 города Тюмени Тюменской области.

Список литературы

1. Загребаяева Е. В. Рефлексивная деятельность педагога: модели и практики // Педагогика. 2021. № 6. С. 45–52.
2. Ковалёва Т. М. Интерактивные методы в мастер-классе: от теории к практике // Методист. 2021. № 5. С. 22–28.
3. Селиванова О. А. Рефлексивный анализ урока как инструмент профессионального роста учителя // Образование и наука. 2020. № 4. С. 112–128.
4. Сидорова А. П. Визуализация педагогического опыта: от схемы к действию // Школьный психолог. 2021. № 4. С. 30–35.
5. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утверждён приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287, ред. 2024).

Методическое сопровождение конвергентной модели развития компетенций в контексте развития рефлексивного управления (опыт Тюменской области) Иванычева Т.А.

К.С.Н., доцент,
старший методист
кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»
г. Тюмень, Тюменская область, Россия
E-mail: ivanicheva_ta@mail.ru

Актуальность. Рефлексивное управление - многомерная конструкция, которая охватывает когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты, каждый из которых способствует способности руководителя и управленческой команды размышлять о своей профессиональной практике и совершенствовать её роль в содействии профессиональной идентичности, улучшении качества обучения и улучшении результатов обучения [с. 3-20]⁶². Руководители, управленческие команды, которые занимаются рефлексивной практикой, могут критически анализировать свои предположения, подвергать сомнению устоявшиеся методы обучения и экспериментировать с инновационными подходами для удовлетворения различных потребностей обучающихся.

Так, Ю.Д. Красовский представляет сравнительный анализ характеристик рефлексивной модели управления, где представлены три этапа реализации: осмысление, осознание, переосмысление в рамках сравнительных характеристик (см. таблица 12):

Таблица 12.- Рефлексивная модель управления (составлено автором по Ю.Д.Красовскому)⁶³

⁶² BROOKFIELD, S. D. (2017). Becoming a Critically Reflective Teacher. Second edition. Jossey-Bass, 3-6 p.

⁶³ Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник / Ю.Д. Красовский .— 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015 .— 488 с.- электронный ресурс. - Режим доступа: URL: <https://rucont.ru/efd/352390> (дата обращения: 16.12.2025)

Критерии сравнения рефлексивной модели управления	Этап А. <i>Осмысление</i> - какие перемены с нами произошли во время кризиса?	Этап Б. <i>Осознание</i> - что происходило с нами до кризиса?	Этап В. <i>Переосмысление</i> - какие новые проблемы возникли перед нами?
1. внешняя среда	«Открылись» новые рынки в связи с уходом многих иностранных фирм с российского рынка	Трудно было найти дополнительные рынки сбыта в контуре ниш с иностранными товарами	Обнаружилась нехватка ресурсов для открывшихся рыночных ниш
2. система управления	Произошла быстрая реакция на кризис и стала разрабатываться концепция антикризисного управления	Не прогнозировалась возможность наступления кризиса, а поэтому не проигрывалось поведение фирмы на рынке во время кризиса	Появились новые стратегии управления
3. система управления качеством	Обнаружилась необходимость значительно улучшить качество работы	Качеству работы не уделялось должного внимания, так как не было большого риска	Возникла потребность в новых технологиях, в интенсификации работ, в дополнительных проектах
4. система управления персоналом	Произошла переориентация на поиски эффективных способов управления персоналом	Не уделялось должного внимания проблемам управления персоналом	Обнаружилось отсутствие необходимых знаний и умений в этой области, что поставило проблему переобучения и дополнительных затрат
5. требования к персоналу	Открылась возможность сформировать профессиональный состав организации, освободившись от недостаточно компетентных	В организации работали сотрудники с разным профессиональным потенциалом и различной степенью компетентности	Оказалось, что профессионализм сотрудников организации должен сочетаться с необходимостью генерации многих разнородных направлений: возникла потребность в «генералистах», которых трудно найти
6. связь с потребителем	Информация от потребителя приобрела первостепенное значение: её ценность неизмеримо возросла	Существовала недооценка сбора и селекции информации извне непосредственно от потребителей образовательных услуг	Возникла проблема более оперативного сбора информации и её систематизации для решения новых задач
7. роль службы маркетинга	Служба маркетинга оказалась важнейшим звеном в переориентации сотрудников на клиента: освобождение от плохих маркетологов и поиск «хороших»	Недооценивались возможности службы маркетинга как определяющего звена в систематизации организационного управления	Оказалось, что подготовленных маркетологов с социально-экономической ориентацией крайне мало на рынке труда: это либо «чистые» экономисты, т.е. либо «чистые» социологи, или социальные психологи

Поддерживаем мнение Ю.Д. Красовского, что для реализации рефлексивного управления необходимо рефлексивное обучающее погружение, которое решает разные организационные и исследовательские задачи, включая психологические феномены (см. таблица 13):

Таблица 13. - Рефлексивное обучающее погружение
(составлено автором по Ю.Д. Красовскому)

а. Организационные задачи	б. Исследовательские задачи	в. Психологические феномены
Конструирование новой деятельности	Фиксация психологических барьеров к новой деятельности	Осознание руководителем изменения условий своей привычной деятельности
Вовлечение в новые формы и способы деятельности	Формирование представлений о новом подходе к организации управленческой деятельности	Психологическая напряженность

Формирование конфликтной структуры отношений	Фиксация внутреннего психологического конфликта руководителя	Внутренняя борьба мотивов по достижению успехов и избеганию неудач
Вовлечение в новые сферы деятельности	Организация поиска выхода из внутреннего конфликта	Отторжение прошлого опыта, который не пригоден в новых условиях
Работа в новом организационном режиме	Закрепление перехода в новое качественное состояние	Осознание своих возможностей в новой деятельности
Расширение зоны нового организационного взаимодействия	Обнаружение иного смысла деятельности, чем тот, что был раньше	Самоопределение в новом осмыслении управленческих ситуаций
Подключение контрольных механизмов оценки	Оценка новых возможностей	Профессиональное самоутверждение

Таким образом, *рефлексивная компетенция* - системная совокупность знаний, умений, ценностных отношений, стремлений, проявляющаяся в способности руководителя, управленческой команды преодолевать затруднения, находить для этого результативные решения и прогнозировать свою будущую деятельность на основе анализа управленческой деятельности и себя как субъекта деятельности. Рефлексивное управление – это многомерная конструкция, которая охватывает когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты, каждый из которых способствует способности руководителя и управленческой команды размышлять о своей профессиональной практике и совершенствовать её роль, улучшении качества обучения и результатов обучения.

В управленческой деятельности профессиональная рефлексия проявляется в ситуациях управления не только процессами, но и отношениями, что требует сформированности такого вида рефлексии, как личностная.

Управление осуществляется через взаимодействия людей, имеющих свои индивидуально-личностные особенности, которые они приносят в деятельность, поэтому руководителю необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

В этих случаях мобилизуется личностный потенциал управленца, а именно: решительность, сильная воля, уверенность в себе, активность и целеустремленность, эмоционально-волевая устойчивость, экстравертированность, способность быть ровным и поддерживать стабильные отношения со всеми, способность добывать и анализировать информацию, прогнозировать, принимать нестандартные решения и т. д. Это означает, что психическая деятельность управленца в стадиях анализа, принятия решения, корректировки и оценки результатов действия требует *рефлексивного осознания*.

Итак, *рефлексию* можно определить как основной фактор развития высокого профессионализма, проявляющегося в способности руководителя, управленческой команды к постоянному личностному и профессиональному развитию, самосовершенствованию, к творческому росту на основе психологических механизмов самоанализа и саморегуляции. Как отмечает Чупина В.А., особенно значимо для сферы управленческой деятельности, построенной по типу «человек – человек», имеющей исследовательский, нерегламентированный характер и

требующей повышенной рефлексии в познании человеком самого себя и обостренного чувства ответственности за другого человека.⁶⁴

Автору представленных методических рекомендаций близка идея исследователей Вагнер А.Р., Голлай А.В., Коренная К.А., Логиновский О.В., Максимов А.А.⁶⁵, что современная управленческая «палитра» эффективного руководителя, и его управленческой команды, должна содержать комплекс разнообразных подходов, приёмов и методов, механизмов и инструментов управления, составляя функциональную грамотность управленческих команд разнообразными процессами и направлениями деятельности в образовательных организациях Тюменской области в 2025 году.

Представленные методические рекомендации «РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ИЗМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ» являются логичным дополнением «Модели развития управленческих компетенций на основе конвергентного подхода в образовании, с учётом развития «Hard Skills» + «Soft Skills» (2024) [ifxvbm4q3ssx0l5oic5od99jq3f04er.pdf](https://cyberleninka.ru/article/n/sovmennaya-palitra-upravlencheskikh-sredstv-i-mekhanizmov-effektivnogo-rukovoditelya), осуществляя тем самым, организационно-методическое сопровождение в курсовой ([Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области дополнительного профессионального образования “Тюменский областной государственный институт развития регионального образования” \(ГАОУ ТО ДПО “ТОГИРРО”\)](#)) и в посткурсовой период в рамках реализации региональной системы научно-методического сопровождения управленческих кадров, которая уже претерпела некоторые изменения с периода 2024 года.

Принципиально модель по развитию управленческих компетенций в контексте совершенствования управленческой готовности не изменилась, и, представляет трехкомпонентную структуру с возможностью прокачивать «Hard Skills» + «Soft Skills»:

1. *лидерская управленческая роль*: воодушевление других на достижение амбициозных целей, формирование видения будущего, управленческая концепция: позиция, установка, ориентация, лидерская позиция, управленческие коммуникации, управление организационным поведением;

2. *менеджерская управленческая роль*: организация и координация процессов индивидуальной и командной работы, планирование деятельности, осуществление контроля за её выполнением; создание и развитие команды единомышленников; функциональная грамотность управленческих команд;

3. *экспертная управленческая роль*: готовность выступать экспертом в сфере профессиональной деятельности, в частности, развития компетенций:

✚ «Soft Skills» реализуя наставничество как управленческую технологию в рамках деятельности «Наставнической лиги»⁶⁶, управление изменениями в контексте развития функциональной грамотности управленческой команды;

⁶⁴ Чупина В.А. Рефлексивный метод и его роль в развитии профессионального мышления управленческих кадров//Образование и наука. 2010. № 11(79) – С. 21.

⁶⁵ Вагнер А.Р., Голлай А.В., Коренная К.А., Логиновский О.В., Максимов А.А. Современная палитра управленческих средств и механизмов эффективного руководителя. // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2024. Т. 24, № 1. С. 75–86. Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovmennaya-palitra-upravlencheskikh-sredstv-i-mekhanizmov-effektivnogo-rukovoditelya> (дата обращения: 05.09.2025)

⁶⁶ Наставническая лига Тюменской области – Сайт ТОГИРРО Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров Мероприятия (дата обращения: 05.12.2025)

«Hard Skills» совершенствование алгоритмов принятия управленческих решений по обеспечению качества школьного образования, *развития рефлексивной компетенции в контексте реализации управленческой рефлексии* (см. таблица 14):

Таблица 14. - Конвергентная модель развития управленческих компетенций
(Тюменская область) (составлено автором)

<p>«Лидер, Менеджер, Эксперт» Модель «9К» (2023) https://secrets.tinkoff.ru/lifestyle/celepolaganie-kak-pravilno-opredelit-napravlenie-zhizni/?ysclid=lygvmlq1hs796779211&internal_source=copypaste (дата обращения: 05.12.2025)</p>		<p>Структура конвергентной модели развития управленческих компетенций «Hard Skills» + «Soft Skills» (2024) Развитие управленческих компетенций, ориентированный на конвергентный подход в образовании»./ Вестник ТОГИРРО. - № 3 (54). - 2024. – Тюмень: ТОГИРРО, 2024.- 52 с. - С.38-41. hkp1bmbdfy5erriy5ol0kaz4yahzzy2a.pdf (дата обращения: 05.12.2025)</p>		
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ	А. лидерская управленческая роль		«HARD SKILLS»	«SOFT SKILLS»
		1.Лидерство	УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ: ПОЗИЦИЯ, УСТАНОВКА, ОРИЕНТАЦИЯ. Лидерство (план издания 2026)	УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ (2024) nds2o4ger0dektv0in1muzpt1hpge0dm.pdf
		2.Настойчивость и целеустремленность	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ: ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ (2026)	ЛИДЕРСТВО (план издания 2026)
	3.Коммуникация и влияние	ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ (2019, 2020) mylr6tralnnpjy2thexjyw08sl60jtz5.pdf 0ifx9or2kou9i1509kifo7rv6smzl23i.pdf	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ (2025) https://togirro.ru/upload/medialibrary/e1e/to1w7zqr3o0ezs0eizx56prcl8h88v1s.pdf	
	Б. менеджерская управленческая роль	4.Управленческая компетентность	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ - 5У (план издания 2026) «5У: управление кадрами, информацией, процессами и результатами» (ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ)	КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ (2024) 9oi0n4xxms0nonvzrw9yfu2274s9bvhq.pdf
		5. Готовность к командной работе	ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ОБРАЗОВАНИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ (2024) Пособие_Захаров.docx - Google Документы	КОМАНДНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ (план издания 2026)
		6.Управление собой	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (план издания 2026)	ПРОФИЛАКТИКА СЭВ (план издания 2026) ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ (план издания 2026).
	В. Экспертная управленческая роль	7.Комплексность и масштабность мышления	УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТЬЮ (2021) (Алгоритм развития глобальных компетенций обучающихся) jwdfh6fygknnmq0cn0go9nr97xfz2f7k.pdf	ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД (план издания 2026)
		8.Готовность к изменениям и развитию	РЕФЛЕКСИВНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ (2025)	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ (план издания 2026)
9. Экспертно-аналитическая деятельность		АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АЛГОРИТМОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ по обеспечению качества школьного образования (2024)	НАСТАВНИЧЕСТВО КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ (2024) k9wn82u0qaxz7kpozyn1wbzujfglz9475.pdf	

			c5o1ygbc28ucjzlbsgt4z0yyvoadqgnn.pdf	
			УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ: УРОК (план издания 2026)	

С целью определения уровня индивидуального развития и дальнейшего совершенствования управленческих компетенций рекомендуется пройти самодиагностику по ссылке <https://forms.gle/Dv4N3uiVhNTQwimd7>.

Таким образом, рефлексивные умения сегодня представляют собой социально и профессионально значимым результатом для образовательной политики государства и общества. Рефлексивность основных управленческих функций означает, что их успешное выполнение возможно только при рефлексивном управленческом мышлении, формирование которого происходит на основе рефлексивного метода. Заметим, что управленческая деятельность, будучи рефлексивной по отношению к исполнительской, обеспечивает устойчивое воспроизводство деятельности, получение стабильных результатов, иными словами, функционирование. При этом важно отметить, что преодоление профессиональных затруднений в самостоятельном рефлексивном процессе определяет качество управленческой деятельности и её развитие.

Исследователями установлено, что основными факторами оптимизации развития рефлексивной управленческой культуры являются:

- ✚ высокий уровень субъектности;
- ✚ сформированный ценностно-смысловой уровень самоуправления, включая саморазвитие, самосовершенствование;
- ✚ сформированная адекватная и позитивная я-концепция личности;
- ✚ развитие ответственности как системного качества личности, что безусловно будет реализовываться в рамках региональной системы научно-методического сопровождения управленческих кадров на основе представленной выше модели развития управленческих компетенций.

СПИСОК рекомендуемой ЛИТЕРАТУРЫ по теме «РЕФЛЕКСИЯ»

1. Аверина М. Н. Структура общепрофессиональных умений педагога: рефлексивный компонент / М. Н. Аверина, А. В. Воронин // Ярославский педагогический вестник. – 2013. – Т. 2 (Психолого-педагогические науки). - № 2. – С. 113–119.
2. Алексеев Н. Г., Зарецкий В. К., Ладенко И. С., Семенов И. Н. и др. Методология рефлексии концептуальных схем деятельности поиска и принятия решения. Новосибирск: ИИФ СО АН СССР, 1991. - 74 с.
3. Алексеев Н. Г., Ладенко И. С. Направления изучения рефлексии // Проблемы рефлексии: сб. Новосибирск, 1987. С. 14–19.
4. Алексеев Н.Г., Глячков И.Д. Коммуникативные и содержательные аспекты в решении задач на соображение // Рефлексия в науке и обучении. - Новосибирск, 1984.
5. Аникина В. Г., Коваль Н. А., Семенов И. Н. Исследование экзистенциальной рефлексии в проблемно-конфликтных ситуациях. Учебное пособие. Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г. Р. Державина, 2002. – 108 с.

6. Анисимов О. С. Акмеологические основы рефлексивной самоорганизации педагога: творчество и культура мышления: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М., 1994. – С. 15.
7. Анисимов О. С. Научное и социокультурное значение рефлексивного движения в России // Рефлексивные процессы и управление. Т. 1. – № 1. 2001. – С. 6-33.
8. Бажанов В.А. Рефлексия // Эпистемология и философия науки, 2008. - Т. VII - №1. – С.173.
9. Бизяева А. А. Рефлексивные процессы в сознании и деятельности учителя: Авторефер. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1993. – 15 с.
10. В. А. Чупина Рефлексивный метод и его роль в развитии профессионального мышления управленческих кадров. // Образование и наука. 2010.- № 11 (79) – С.12-22.
11. Вострокнутов С.И. Формирование рефлексивных умений у студентов университета в процессе подготовки к воспитательной деятельности: дис. ... канд. психол. наук. Казань, 1999. 190 с.
12. Вульф В. Б. 3. Профессиональная рефлексия: потребность, сущность, управление // Магистр, 1985. № 1. –С. 71-7.
13. Выбойщик И. В. Разработка метода изучения точности профессиональной оценки // И. В. Выбойщик, Д. В. Иноземцев, Г. В. Карлышев, Ю. Л. Юсупова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2010. – № 4 (80). – С. 58–62.
14. Давыдов, В. В. Уровень планирования как условие рефлексии / В. В. Давыдов, А. В. Зак // Проблемы рефлексии. Современные комплексные исследования. – Новосибирск: Наука, 1987. – С. 43–48.
15. Деркач А.А., Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Психолого-акмеологические основы изучения и развития рефлексивной культуры госслужащих. М.РАГС. 1998
16. Загребаяева Е. В. Рефлексивная деятельность педагога: модели и практики // Педагогика. 2021. – № 6. – С. 45–52.
17. Зак А.Э. Экспериментальное изучение рефлексии у младших школьников // Вопросы психологии, 1978.
18. Захарова А.В., Боцманова М.Э. Особенности рефлексии как психологического новообразования в учебной деятельности // Формирование учебной деятельности школьника. М., 1982.
19. Иванова, Т. Ю. Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности / Т. Ю. Иванова, Д. А. Леонтьев, Е. Н. Осин, Е. И. Рассказова и др. // Организационная психология. – 2018. – Т. 8. - № 1. – С. 85–121.
20. Иоффе А.Н. Книга о полезном, здоровом и вкусном образовательном занятии: открытый путеводитель с образцами и рекомендациями для размышлений, творческого использования и Потенциалом профессиональной переработки. Ярославль: ООО «Академия 76», 2023. – 456 с.
21. Карпов А.В. Рефлексивные процессы в управленческой деятельности. // Психология менеджмента. М., 2005.
22. Карпов А.В., Пономарева В.В. Психология рефлексивных механизмов управления. М., 2002.
23. Карпов, А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. – Москва: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 424 с.
24. Ковшуров Д. М. К рефлексивности формирования мотива самореализации у взрослых обучающихся. В Сб. Психолого-акмеологическое обоснование саморазвития личности в системе непрерывного образования. М.: Изд-во РАГС, 2002. – 357 с.
25. Краевский В. В. Методологическая рефлексия в научной и учебной работе // Педагогика, 1989. № 2. – С. 72-79.
26. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник / Ю.Д. Красовский. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 488 с.- электронный ресурс. - Режим доступа: URL: <https://rucont.ru/efd/352390> (дата обращения: 16.12.2025)
27. Кузнецова, И. Ю. Развитие субъектной позиции педагога в процессе повышения квалификации: монография / И. Ю. Кузнецова; под науч. ред. Л. Н. Вавиловой. – Кемерово : ГОУ «КРИПО», 2014. – 136 с.
28. Кулюткин Ю. Н. Рефлексивная регуляция мыслительных действий.- В кн.: Психологические исследования интеллектуальной деятельности. М., 1979.
29. Ладенко И. С., Семенов И. Н., Степанов С. Ю. Философские и психологические проблемы исследования рефлексии. Новосибирск: Изд-во Новосиб. гос. ун-та, 1989. 163 с.
30. Ладенко И. С., Семенов И. Н., Степанов С. Ю. Формирование творческого мышления и культивирование рефлексии. Новосибирск: Изд-во Новосиб. гос. ун-та, 1990. 128 с.
31. Лефевр В. Рефлексия / В. Лефевр. – Москва: Когито-центр, 2003. – 51 с.

32. Личностно-профессиональное и карьерное развитие: актуальные исследования и форсайт-проекты / под ред. Л. М. Митиной. Москва: «Перо», 2018. – 367 с.
33. Лопарёва М.А. Педагогические условия формирования рефлексивных умений студентов в учебном процессе вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Оренбург, 2009.
34. Лушпаева Е.В. Развитие рефлексии в общении средствами социально-психологического тренинга: Автореф. дис. канд. психол. наук. М., – 1989. – 17 с.
35. Маркина Н. В. Личностные и экзистенциально-психологические ресурсы классных руководителей одаренных учащихся / Н. В. Маркина, И. Л. Качуро, Е. Л. Солдатова, А. Гаврилюк // Образование и наука. – 2021. – № 1. – С. 102–135.
36. Маркина Н. В. Профессиональная рефлексия педагогов в условиях цифровой трансформации образования [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Н. В. Маркина, С. А. Ларюшкин, И. А. Менщикова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 67 с. – С.44
37. Маркина Н. В. Взаимосвязь профессиональной востребованности педагогов и особенностей их жизненных сценариев в контексте профессионализма / Н. В. Маркина И. Р. Крамская Ю. Г. Маковецкая // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2017. – № 3. – С. 147–155.
38. Матюшкин А.М. Основные направления и проблемы изучения мышления и творчества // Психологический журнал. 1984.
39. Менщикова, И. А. Содержательно-процессуальные аспекты развития рефлексивной культуры у слушателей курсов повышения квалификации / И. А. Менщикова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2017. – № 2 (31). – С. 100–106.
40. Метаева В. А. Методологические и методические основы рефлексии. Учеб. пособие / Рос. гос. проф-пед. ун-т. Екатеринбург, 2006. – 99 с.
41. Михайлова Е. С. Коммуникативный и рефлексивный компоненты и их соотношение в структуре педагогических способностей. Л. 1990.
42. Мишина А.П. Рефлексивная компетентность как важнейшая составляющая профессиональной компетентности учителя. // Поволжский педагогический поиск (научный журнал). 2018. №3 (25). – С. 34-41.
43. Моросанова В. И. Индивидуальный стиль саморегуляции: феномен, структура и функции в произвольной активности человека / В. И. Моросанова. – Москва: Наука, 1998.
44. Орлова, И. В. Тренинг профессионального самопознания: теория, диагностика и практика педагогической рефлексии: методическое пособие / И. В. Орлова. – Санкт-Петербург: Речь, 2006. – 128 с.
45. Пономарев Я. А., Семенов И. Н., Степанов С. Ю. Рефлексия в развитии творческого мышления // Психологический журнал, 1986. – Т. 7. – № 6.
46. Селиванова О. А. Рефлексивный анализ урока как инструмент профессионального роста учителя // Образование и наука. 2020. – № 4. – С. 112–128.
47. Семенов И. Н., Степанов С. Ю. Типы и функции рефлексии в научном мышлении. В кн.: Проблемы рефлексии в научном познании. Куйбышев, 1983.
48. Семенов И. Н., Степанов С. Ю. Рефлексивная психология и педагогика творческого мышления. Запорожье: Изд-во Запорож. гос. ун-та, 1992. 192 с.
49. Семенов И. Н., Степанов С. Ю. Рефлексия в организации творческого мышления и саморазвития личности // Вопросы психологии, 1983. – № 2. – С. 35-42.
50. Семенов И. Н., Степанов С. Ю. Рефлексивная психология и педагогика творческого мышления. Запорожье: Изд-во ЗГУ, 1992. – 192 с.
51. Семенов И.Н. Рефлексивность самонаблюдения и персонализация интроспекции: к онтологии и методологии рефлексивной психологии индивидуальности / И. Н. Семенов // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2015. – № 3. – С. 22–39.
52. Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Психология рефлексии: проблемы исследования // Вопросы психологии. - 1985. - № 3.
53. Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Рефлексивное взаимодействие научных школ в психологии // Междисциплинарные концепции и школы в СССР. Новосибирск, 1992. – С. 11-28.
54. Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Рефлексия в организации мышления и саморазвития личности // Вопросы психологии. 1983.
55. Семенов, И. Н. Развитие профессиональной рефлексии специалистов по маркетингу / И. Н. Семенов, Н. А. Коваль, С. А. Рыбников // Психология: историко-критические обзоры, 1988.

56. Слободчиков В. И. Становление рефлексивного сознания в раннем онтогенезе /В. И. Слободчиков // Проблемы рефлексии. Современные комплексные исследования / под ред. И. С. Ладенко. – Новосибирск: Наука, 1987. – С. 60–68.
57. Слободчиков В. И., Цукерман Г. А. Генезис рефлексивного сознания в младшем школьном возрасте // Вопросы психологии. – 2010. № 3. – С. 25.
58. Степанов С. Ю. Психология рефлексии: проблемы и исследования / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов // Вопросы психологии. – 1985. – № 3. – С. 31–40.
59. Траилин Г.Н. Развитие рефлексивных способностей в процессе профессиональной переподготовки. Дис... канд. психол. наук. Краснодар, 1997.
60. Ушева Т.Ф. Реализация рефлексивного подхода в педагогическом образовании // Сибирский педагогический журнал. - 2014. - № 5. С. 66–70.
61. Хурыз З.М. Теоретические основы процесса формирования аналитико-рефлексивных умений будущих педагогов // Концепт. - 2014.- № 6. -С. 146–150.
62. Чупина Валентина Александровна. Теория и практика профессиональной педагогической рефлексии: монография / В. А. Чупина, О. А. Федоренко. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. – 200 с.
63. Шакуров Р.С. " Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив " Р.С. Шакуров. - М.: Просвещение, 1990.
64. Щедровицкий Г. П. Рефлексия и ее проблемы // Рефлексивные процессы и управление. 2001. Т. 1. – № 1. – С. 16–28.
65. Щелкунова Т. В. Формирование рефлексивной культуры педагога в системе повышения квалификации, 2011. – С. 43-48.

«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ
РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

**РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
ИЗМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
СОБОЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Методические рекомендации. / Т.А. Иванычева, И.В. Прудаева – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2025. – 73 с.

Авторы:

Иванычева Татьяна Алексеевна,

к.с.н., доцент,

старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров (ГАОУ ТО ДПО
"ТОГИРРО")

Прудаева Ирина Владимировна,

заместитель директора

по учебно-воспитательной работе

МАОУ гимназия № 21 города Тюмени

город Тюмень, Тюменская область, Россия

Система навигации электронного издания построена на гипертекстовой технологии, с помощью которой обеспечивается переход от содержания к тексту определенной статьи и обратно.

За содержание материалов ответственность несут авторы.

В оформлении обложки использованы материалы, находящиеся в свободном доступе в Интернете.

Подписано в печать: 18.12.2025.

Шрифт Arial 12,

межстрочный интервал 1.00

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 5,4.

Тираж 100 экз.

ГАОУ ТО ДПО «Тюменский областной государственный институт
развития регионального образования».

625025, Тюмень, ул. Советская, д.56, www.togirro.ru