

На правах рукописи



ВЫШИВАНАЯ Елена Николаевна

**КОМАНДООБРАЗУЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
В УСЛОВИЯХ СОЗДАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

5.8.1. Общая педагогика, история
педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Луганск – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Луганский государственный педагогический университет»

Научный руководитель: **Тимохина Татьяна Васильевна**
доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры начального образования ФГБОУ ВО «Луганский государственный педагогический университет»

Официальные оппоненты: **Тринитатская Ольга Гавриловна**
доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и практики управления образованием ГАУ ДПО РО «Институт развития образования»

Шобонов Николай Александрович

доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры общей и социальной педагогики ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университета имени Козьмы Минина»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет»

Защита диссертации состоится 28 января 2026 г. в 9.30 часов на заседании диссертационного совета 33.2.030.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный педагогический университет» по адресу: 291011, РФ, ЛНР, г. Луганск, ул. Оборонная, 2

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный педагогический университет»
Адрес сайта: https://lgpu.org/data/docs/1761647922/e-n-_dissertaciya.pdf

Автореферат разослан 22 декабря 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Полупаненко Елена Геннадиевна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В рамках современных стратегий развития образования значительное внимание уделяется тенденции к укрупнению и объединению образовательных организаций, направленной на улучшение качества образования и проявляющейся в создании из разных образовательных организаций (дошкольного, начального, среднего уровней) единого образовательного комплекса. На этапе создания образовательного комплекса важную роль в обеспечении эффективного функционирования вновь образовавшегося коллектива приобретает командообразующая деятельность руководителя, которая направлена на создание единой педагогической команды, способной к выполнению высокой общественной миссии. Особое место в процессах трансформации образования отводится повышению управленческой ответственности руководителей образовательных организаций наряду с наделением их большей степенью суверенности в принятии решений. Об этом свидетельствуют государственные нормативные акты: Федеральный закон № 273 от 29.12.2012 года «Об образовании в Российской Федерации», Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 года № 1642 (ред. от 08.12.2023 г. № 2089) «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» до 2030 года; Указ Президента РФ № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», актуальные законодательные инициативы: Национальная доктрина образования в Российской Федерации, Указ Президента РФ № 401 от 27.07.2022 года об объявлении 2023 года Годом педагога и наставника.

В теории и практике необходим поиск эффективной модели командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса, обеспечивающей готовность вновь образованной педагогической команды оперативно реагировать на запросы государства и общества, эффективно откликаться на изменяющиеся условия работы, улучшать качество образования.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Целая серия исследований последних лет (А.И. Барановский, К.В. Довженко, С.А. Евсеева, О.Г. Тринитатская и др.) свидетельствуют об актуальности вопроса выработки интегральной парадигмы управленческой деятельности реорганизованных образовательных комплексов. Особое внимание сегодня уделяется анализу различных точек зрения на командообразование как эффективный механизм управления в педагогическом менеджменте (Е.А. Александрова, Е.Н. Гусарова, А.В. Хохлов, Е.А. Ямбург и др.) и на организационное

лидерство (А.Н. Байдаков, С.Н. Карягин и др.) как один из центральных вопросов управления, имеющих практическую значимость.

Большая роль в современных исследованиях отводится:
 а) современной методологии управленческой деятельности в системе образования (Е.Н. Белова, А.М. Карякин, О.Г. Тринитатская и др.);
 б) аспектам теоретического и практического управления образовательной организацией (Г.М. Ахметзянова, О.К. Минева, М.М. Поташник, О.Г. Тринитатская, Н.А. Шобонов и др.); в) развитию маркетинговых механизмов и применению их в управленческой практике образовательных учреждений (Л.Н. Давыдова, Т.М. Дмитриева и др.);
 г) внедрению инструментов оценки результатов командообразующей деятельности руководителей образовательных организаций (А.Ю. Андриянов, А.А. Кочетова, Р.Х. Шакуров, В.Ю. Шалимова и др.).

Анализ государственных нормативно-правовых актов, изучение научной литературы по теме исследования, анализ практики процесса управления образовательными организациями и комплексами в режиме их интенсивной реорганизации позволили выявить следующие **противоречия**:

на методологическом уровне – между государственным и социальным запросом в проектировании, создании и эффективном функционировании образовательных комплексов и необходимостью поиска методологического обоснования выбора стратегии управления этим процессом;

на теоретическом – между потребностями руководителей образовательных комплексов в теоретически обоснованных механизмах управления педагогическим коллективом, направленных на создание творческой и ответственной педагогической команды и недостаточной теоретической разработанностью этого вопроса;

на технологическом – между необходимостью в практической реализации процессов командообразования руководителями образовательного комплекса и недостаточной теоретико-методической разработкой способов и средств обеспечения функционирования вновь созданного коллектива как единой команды.

Выявленные противоречия определили **научную проблему исследования**: поиск теоретико-методологических основ моделирования и эффективной реализации процесса командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса в условиях его создания.

Исследование означенной проблемы и проработка способов ее решения определили формулировку **темы диссертационного исследования**: «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса».

Объект исследования – управленческая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса.

Предмет исследования – процесс реализации командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса.

Цель исследования: – теоретически обосновать, разработать, реализовать и проверить эффективность моделируемого процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса.

Гипотеза. Эффективность процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса будет обеспечена если:

– реализация командообразующей деятельности руководителя будет осуществляться как элемент общего процесса управления образовательным комплексом; будет определена теоретико-методологическая основа исследования в совокупности положений процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного научно-педагогических подходов, использованы теории управления, командообразования, личностного роста, в комплексе обеспечивающие решение обозначенной проблемы; определены и уточнены сущностные характеристики категорий, представляющих предметное поле исследования; будут выявлены особенности процесса командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса в условиях его создания; определены управленческие механизмы, способы, приемы и средства достижения планируемых результатов командообразующей деятельности руководителя; будет разработана, обоснована и внедрена модель процесса командообразующей деятельности руководителя, реализуемая в единстве содержательных блоков каждого этапа, обеспечивающих создание из коллективов разных образовательных организаций цельной педагогической команды, способной к эффективному решению образовательно-воспитательных задач образовательного комплекса.

В соответствии с целью и гипотезой были выдвинуты следующие **задачи исследования:**

1. Определить теоретико-методологические основы и категориальное поле исследования.

2. Выявить особенности командообразующей деятельности как элемента управленческой деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса.

3. Определить критерии и показатели эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя образовательного

комплекса и на этой основе диагностировать уровни эффективности его реализации.

4. Разработать, обосновать и экспериментально проверить эффективность модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса.

Теоретико-методологическую основу составили положения: процессного подхода (Г.Ю. Гуляева, М.М. Поташник, С.Н. Сергеев), синергетического (С.В. Алексеев, К.И. Голубев, Д.Т. Камолова, С.П. Капица), системно-деятельностного (Л.С. Выготский, В.С. Лазарев, Н.К. Сергеев, В.А. Сластенин), средового (С.А. Вишняков, Т.А. Копцева, О.А. Суйкова), интегративного (Е.В. Нежелъченко, С.Н. Ясенюк), ситуационного (Е.А. Новожилова, О.Г. Тринитатская) подходов. Теоретическую основу исследования также составили концептуальные идеи отечественных и зарубежных ученых, связанные с теорией командообразования (Т.Ю. Базаров, М. Белбин, П. Друкер, К. Левин, А. М. Карякин, В.М. Кузнецов и др.), механизмами управления (Н.Д. Дудина, А.В. Ступникова, О.Г. Тринитатская), теорий и методологией создания педагогических команд (А.М. Акимова, А.Е. Александрова, Н.В. Вечканова, Е.В. Гунина, Н.В. Пилипчевская), содержательными и организационными компонентами командной работы (В.В. Глушенко, В.И. Корниенко, Т.Т. Сидельникова, Д. Ньюстром), современными теориями управленческой деятельности (В.Н. Волков, М.В. Долгов, С.А. Евсеева и др.), понятием лидерства (А.Н. Байдаков, П.А. Михненко, С.В. Чегринцова), инновационными направлениями управленческой деятельности в образовании (Н.В. Карпова, В.С. Лазарев, О.Ф. Турянская), обзором современных моделей управления общеобразовательными организациями в условиях реформ (Т.А. Клименкова, В.М. Кузнецов, С.Н. Трошков, О.В. Рубцов).

Методы исследования: *теоретические:* структурно-функциональный и содержательный анализ научной литературы по проблеме исследования с последующим синтезом, обобщением и классификацией изученной информации; анализ нормативных документов в сфере управления образовательными организациями; теоретическое моделирование исследуемого процесса; *эмпирические:* интервью; беседы; опросы; анкетирование; изучение управленческого опыта; педагогический эксперимент; наблюдение за характером психолого-педагогической коммуникации, управленческого воздействия, межличностного взаимодействия; *статистические:* количественный и качественный анализ данных; ранжирование, описательная статистика; дисперсионный и SWOT-анализы.

Организация и этапы исследования. Исследование осуществлялось в три этапа. **1 этап** – *поисково-теоретический* (2016 – 2020 гг.) – определение основных источников научной информации; теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования; изучение теорий и учений о командообразовании, командной работе, командообразующей деятельности в системе образования; выявление и формулировка научной проблемы; шла работа над текстом первого раздела; проходило проектирование модели командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса; разработка программы экспериментальной работы. **2 этап** – *опытно-экспериментальный* (2020–2023 гг.) – проводились констатирующий, формирующий и контрольный этапы опытно-экспериментальной проверки авторской модели командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса, анализ и интерпретация его результатов; формулировались выводы и обобщения; шел подсчет полученных данных, систематизировались результаты. **3 этап** – *заключительно-обобщающий* (2024–2025 гг.) – систематизация полученных данных опытно-экспериментальной работы, их обобщение и сравнение с применением статистических методов.

Научная новизна результатов исследования состоит в том, что:

- определен и обоснован выбор теоретико-методологической основы исследования, как совокупности положений процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного подходов;

- дано авторское определение понятий: «командообразующая деятельность руководителя образовательного комплекса», «модель процесса командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса»; уточнены категории: «педагогическая команда», «образовательный комплекс»;

- установлено, что условием успешной реализации командообразующей деятельности руководителя, как элемента управленческой деятельности, является учет ее функциональных особенностей;

- разработан алгоритм командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса в условиях его создания;

- научно обоснован комплекс критериев и показателей, позволяющий определить уровни (начальный, допустимый, достаточный, продвинутый) эффективности исследуемого процесса;

- разработана, обоснована и апробирована модульно-матричная модель процесса командообразующей деятельности руководителя, адаптированная к условиям создания образовательного комплекса и

представляющая собой поэтапную реализацию процесса командообразующей деятельности в единстве содержательных блоков (аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный, результативный) каждого этапа, в комплексе обеспечивающих создание единой педагогической команды, реализующей задачу эффективного функционирования образовательного комплекса.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что, определена многоаспектная научная основа в единстве положений процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного подходов для теоретического осмысления их применения в управлении командообразованием в инновационной образовательной системе (образовательном комплексе); разработана единая терминологическая база; теоретически дополнены актуальные принципы управленческой деятельности: открытости и прозрачности; эффективной коммуникации; гибкости и адаптивности; разделения ответственности и уважения; взаимной поддержки и мотивации; обоснована и разработана авторская модель исследуемого процесса. Полученные результаты исследования могут быть использованы на курсах повышения квалификации для разработки лекционного материала, посвященного проблемам управления и командообразования в образовании.

Практическая значимость результатов исследования заключается в потенциальной возможности их использования в процессе консолидации педагогических коллективов усилиями руководителей. Разработан комплекс диагностических инструментов. Особое практическое значение заключается в разработке и внедрении проекта «Умное пространство» в систему взаимодействия субъектов и объектов управления образовательным комплексом. Паспорт проекта организации «Умного пространства» получил статус Региональной инновационной площадки Московской области с целью внедрения, освоения, использования на территории области. Материалы, представленные в тексте диссертации и приложениях, характеризующие формы, способы приемы и средства командообразующей деятельности руководителя, могут быть непосредственно использованы в процессе управления общеобразовательными организациями, а также при профессиональном обучении, повышении квалификации руководителей образовательных комплексов.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Методологическую и теоретическую основу исследования составляет интеграция положений процессного, системно-деятельностного, средового, синергетического, интегративного и

ситуационного подходов в сложных обстоятельствах создания новых, укрупненных образовательных организаций. «Командообразующая деятельность руководителя образовательного комплекса» является элементом его системной управленческой деятельности и представляет собой процесс организации конструктивного сотрудничества и интеграции между различными уровнями и подразделениями создаваемого образовательного комплекса, представляющий собой систему целенаправленных и поэтапных управленческих действий руководителя, направленных на формирование единой педагогической команды, способной согласованно взаимодействовать, обеспечивая эффективность профессиональной деятельности в условиях социальных вызовов и трансформаций. Уточнено понятие «педагогическая команда», подразумевающее коллектив единомышленников, субъектов образовательной деятельности, направленной на поиск и внедрение эффективных инструментов, форм, методов, приемов и технологий, позволяющих оптимально и результативно достигать решения актуальных профессиональных и педагогических задач, и обладающих единством целей, мотивов и ценностных ориентаций. Категория «образовательный комплекс» определяется как консолидация образовательных организаций под единую систему управления, реализующую государственную образовательную политику, обеспечивающую непрерывность образовательно-воспитательного процесса и реализующую образовательные программы различного уровня в совместной, согласованной деятельности, направленной на осуществление стратегических целей и социальных функций образовательной организации.

2. Условием успешной реализации командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса является учет таких ее особенностей, как: наличие общей для всего коллектива цели; необходимый и достаточный уровень доверия между субъектами и объектами управленческого процесса; ясное распределение ролей и ответственности (субъект/объект управления); взаимно уважительное межличностное и ролевое взаимодействие; владение формами, способами, средствами командной работы; наличие духовного единства и общей идентичности через определение общих ценностей и профессионально-личностных смыслов деятельности; установление четких правил взаимодействия в коллективе.

3. Критериями эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя являются: мотивационный (мотивация и вовлеченность сотрудников), эмоционально-ценностный (ценностное отношение руководителя к совместной деятельности), деятельностный

(готовность к инновациям и изменениям), коммуникативный (взаимодействие и кооперация между членами команды), личностный (лидерство и эффективная коммуникация), рефлексивный (осознание себя членом команды). Комплекс указанных критериев и проявление показателей позволил определить начальный, приемлемый, достаточный и продвинутый уровень реализации командообразующей деятельности руководителями образовательных комплексов.

4. Модульно-матричная модель процесса командообразующей деятельности руководителя, представляет собой поэтапную характеристику процесса командообразующей деятельности руководителя как пути от цели к результату (подготовительный этап, адаптивный, интерактивный, командного управления) в единстве следующих содержательных блоков реализации каждого этапа: аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный, результативный. Внедрение модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса в практику управления осуществляется путем поэтапной трансформации: целей коммуникации (аналитико-целевой), профессионально-личностной управленческой позиции руководителя (личностный блок), адекватных способов, приемов, средств и техник управления и взаимодействия (процессный), используемых ресурсов (ресурсный) и полученных результатов (результативный), в комплексе обеспечивающих создание из коллективов разных образовательных организаций цельной педагогической команды, способной к эффективному решению образовательно-воспитательных задач образовательного комплекса.

Достоверность и обоснованность результатов и выводов исследования обеспечиваются: опорой на актуальные данные научно-теоретической концепции о командообразовании как элемента процесса управления; анализом философской, психолого-педагогической, социологической, культурологической литературы, источников по классическому и инновационному отечественному и зарубежному менеджменту; объективной экспериментальной проверкой выводов.

Тема диссертации и результаты научного исследования **соответствуют следующим пунктам научной специальности 5.8.1. «Общая педагогика, история педагогики и образования»:** п.12 – Педагогическое взаимодействие в цифровой среде; п. 35 – Управление образованием. Модели, концепции и технологии управления образованием. Методология оценки качества образования, ориентированная на инновационное развитие общества; п. 37 – Образовательная политика. Государственно-общественное

управление образованием. Командные стратегии в управлении. Теория и практика лидерства в образовании, педагогическое лидерство.

Апробация и внедрение результатов исследования.

Основные положения исследования докладывались:

– на международных научно-практических конференциях: Лучшие практики российского и финского образования (Хельсинки, 2019); «Образование, профессиональное развитие и сохранение здоровья учителя в XXI веке» (Казань, 2022); «Педагог и время» (Москва, 2023); «Современные методы взаимодействия и способы сотрудничества специалистов помогающих профессий» (Орел, 2024);

– на всероссийских и региональных научно-практических конференциях: VI Всероссийский съезд работников дошкольного образования (Москва, 2020); «Практики формирования естественно-научной грамотности в условиях необходимости сохранения технологического суверенитета страны» (Домодедово, 2023); «Современная психология образования: приоритеты и перспективы исследований и практик» (Казань, 2024); IX Региональная дискуссионная площадка (Подольск, 2025).

О проведении экспериментальной работы свидетельствуют справки о внедрении результатов исследований от 17 экспериментальных площадок.

Основные утверждения и результаты диссертационного исследования отражены в 26 публикациях (из них: 6 статей в журналах ВАК РФ; 1 коллективная монография; 19 статей в журналах и сборниках научно-практических мероприятий).

Опытно-экспериментальную базу исследования составили 35 образовательных комплексов Московской области Богородского, Домодедовского, Подольского, Коломенского, Красногорского, Раменского и Фрязино городских округов, состоящих из 103 образовательных организаций (общеобразовательных школ и детских садов). Общее количество респондентов: 615 человек, из которых: 410 педагогов и 205 человек административно-управленческого персонала (руководители образовательных комплексов – 35 человек, из них 17 – экспериментальная группа). В исследовании приняли участие 4 группы: первая и вторая входили в состав контрольной группы (310/103 человека), третья и четвертая входили в состав экспериментальной группы (305/102 человека).

Степень достоверности и обоснованности результатов и выводов исследования обеспечиваются: логикой исследования, разнообразием изученных источников по классическому и инновационному отечественному и зарубежному менеджменту, комплексом

использованных методов, соответствующих цели и задачам исследования, выбором методологических подходов, соответствующих решаемой педагогической проблеме, продолжительным и многоплановым характером исследования, теоретико-методологическим обоснованием исследования, характером проведенной экспериментальной работы, репрезентативностью экспериментальных выборов, доказательностью полученных данных.

Личный вклад автора состоит в полной разработке содержания текста диссертационной работы; обосновании методологических основ командообразования; конструировании и апробации модели командообразующей деятельности руководителя в условиях организации образовательного комплекса; разработке комплекса диагностических процедур и алгоритма командообразующей деятельности руководителя; интерпретации полученных данных.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы (223 источников, в т.ч. 20 зарубежных), 17 таблиц, 3 рисунков, 10 приложений. Работа изложена на 298 страницах, из которых основного текста – 220 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, представлен анализ степени ее разработанности; выделены существующие противоречия; определен научный аппарат исследования; раскрыта научная новизна; отражены теоретико-методологические основы и методы исследования; приведены положения, выносимые на защиту; выделены этапы исследования и его опытно-экспериментальная база.

В первой главе «Теоретические аспекты исследования командообразующей деятельности в условиях создания образовательного комплекса» проанализированы методологические основы исследования; определены категориальное поле исследования и функции управления; установлены особенности командообразующей деятельности, содержание, механизмы, условия ее реализации руководителем образовательного комплекса; критерии, показатели и уровни эффективности командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса.

Методологическую основу исследования составило комплексное применение положений процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного подходов. В процессе анализа установлено, что образовательные комплексы могут включать в себя как разноуровневые (школа + детский сад или школы + детские сады), так и одноуровневые (детский сад + детский сад, школа +

школа) учреждения. Основное отличие образовательного комплекса от образовательной организации заключается в масштабе и структуре, где образовательный комплекс включает в себя несколько образовательных организаций, создавая более комплексную образовательную среду. Выявлены преимущества и сложности взаимодействия директора с руководителями структурных подразделений. Определено категориальное поле исследования.

Обосновано, что современные функции управления в образовательном комплексе (аналитическая, планирование, организационная, образовательная, мотивационная, контрольная, регулирующая, инновационная) представляют собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, позволяющих достигать стратегических целей учреждения. Деятельность руководителя представляет собой совокупность управленческих действий, разных по своему содержанию и функциональной направленности, а именно – организационной, нормативно-правовой, материально-технической, научно-методической, социально-психологической, и в том числе – командообразующей, обеспечивающей формирование единой команды из разрозненных педагогических коллективов, путем управления их профессиональным ростом и межличностным взаимодействием в процессе совместной реализации поставленных целей. Установлено, что эффективным элементом управления образовательным комплексом признается командообразующая деятельность руководителя. Условием ее эффективности является: установление общих целей и задач, развитие коммуникаций и сотрудничества, уровень доверия между членами педагогической команды, наличие четко определенных ролей, общие ценности и цели, а также эффективные коммуникационные стратегии.

Преимущества модульно-матричного управления, заключающиеся в гибкости и адаптивности к изменениям и быстрой реакции на вызовы образовательной среды, составили сущность организационно-структурного построения образовательного комплекса. Рациональное использование организованных форм взаимодействия (рабочие группы, мозговые штурмы, семинары, командные тренинги, коучинг и менторство) способствует формированию сплоченного и мотивированного коллектива, повышая эффективность командообразующих процессов.

Обосновывается, что успешной реализации управленческой деятельности способствует авторский алгоритм командообразующих действий, включающий в себя анализ, целеполагание, планирование, формирование, мотивацию и развитие команды, применение средств и технологий, а также управление, оценку и корректировку

взаимодействий внутри команды для достижения стратегических задач развития образовательного комплекса.

Определены критерии и показатели эффективности командообразующей деятельности: мотивационный (мотивация и вовлеченность сотрудников), эмоционально-ценностный (ценностное отношение руководителя к совместной деятельности); деятельностный (чувствительность к изменениям и готовность к инновациям); коммуникативный (взаимодействие и кооперация между членами команды), личностный (лидерство и эффективная коммуникация), рефлексивный (осознание себя членом команды), которые позволили выделить и охарактеризовать уровни эффективности командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса (начальный, приемлемый, достаточный, продвинутый).

Во второй главе «Апробация процесса командообразующей деятельности руководителя» изложены организация и результаты опытно-экспериментальной работы по внедрению модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя на этапе создания образовательного комплекса.

Выбор модульно-матричной модели организации процесса командообразования связан с высокой координацией сложных процессов командообразующей деятельности (таблица 1), где вертикаль отражает функции управления, а горизонталь – этапы командообразования. В представленной модели матрица читается по вертикали и по горизонтали. По горизонтали отражается путь развития командообразующей деятельности (этапы: подготовительный, адаптивный, интегративный, командного управления), а по вертикали – процесс этой деятельности в конкретном модуле (в аналитико-целевом, личностном, процессном, ресурсном, результативном блоках).

Цель модели – формирование эффективной команды профессионалов, способной совместно реализовать стратегические цели образовательного комплекса, обеспечить его стабильность и развитие, а также создать условия для достижения высоких результатов в обучении и управлении. Модель отражает этапы процесса командообразующей деятельности руководителя, управленческую позицию и механизмы ее реализации по каждому этапу. Уровни управления (начальный, приемлемый, достаточный и продвинутый) отображают прогресс управленческой командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса.

Содержательные блоки: аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный и результативный. Аналитико-целевой блок

фокусируется на анализе сокращения дистанции и организации взаимодействия между субъектами образовательно- воспитательного процесса нового комплекса. Личностный блок – отражает профессионально-личностную управленческую позицию руководителя в процессе командообразующей деятельности и характеризует личное отношение руководителя к процессу управления организацией, его осмысленный выбор стратегии развития образовательного комплекса. Процессный блок – последовательность действий и операций, которые выполняются для достижения определенной цели или результата. Ресурсный блок – совокупность средств, условий и инструментов, обеспечивающих поиск, актуализацию, адаптацию и использование ресурсов в профессиональной практике. Результативный блок – показатели и достижения, которые свидетельствуют об эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса.

Констатирующий этап позволил выявить следующее: личностная позиция руководителей в отношении командообразования не вполне сформирована (подавляющая часть руководителей продемонстрировала формальное принятие перемен, отсутствие стремления к продуктивному командному труду); специально организованный командообразующий процесс отсутствует; ресурсы не осмыслены и не освоены, и как результат – примерно одинаковые достаточно низкие результаты командообразования в КГ (контрольной группе) и ЭГ (экспериментальной группе). На формирующем этапе проводилась апробация разработанной модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса. В результате руководители, участвующие в эксперименте, продемонстрировали устойчивое развитие и качественный переход от осознания и осмысления механизмов взаимодействия в команде к их осознанному и результативному применению.

Таблица 1 – Модульно-матричная модель процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|--|
| Методологические основы. Подходы: процессный, системно-деятельностный, синергетический, средовой, интегративный, ситуационный | | | | | | | |
| Принципы: открытости и прозрачности; эффективной коммуникации; гибкости и адаптивности; разделения ответственности; взаимной поддержки; интеграции | | | | | | | |
| Подготовительный этап | Адаптивный этап | Интегративный этап | | | Командное управление | | |
| Аналитико-целевой блок. Цель: анализ состояния и ситуации, разработка общей стратегической цели образовательного комплекса и определение тактических задач на каждом этапе командообразующей деятельности руководителя | | | | | | | |
| план адаптационных мероприятий | сокращение дистанции | создание единого пространства | обеспечение распределенного лидерства | достижение слаженности в работе | достижение синергии и инноваций | обеспечение эффективного взаимодействия | высокое качество образования |
| Личностный блок. Цель: развитие личностных лидерских и коммуникативных качеств, способности к принятию командообразующих управленческих решений | | | | | | | |
| Позиция «Я-руководитель» | Позиция «Я и команда» | Позиция «Я командой» | Позиция «Делегирование» | Позиция «Мы командой» | Позиция «Мы – успешная команда, наша сила в единстве» | Позиция «Мы – образовательный комплекс» | Позиция «Мы – успешный образовательный комплекс» |
| Процессный блок. Цель: наработка опыта эффективного командного взаимодействия и коммуникаций | | | | | | | |
| знакомство с коллективами, самопрезентация | профессиональная, производственная, социальная, психофизиологическая, финансовая адаптации | кооперация, мотивирование, поощрение | перераспределение задач, нормирование работ | определение границ компетенции | формирование культуры сотрудничества | условия для самоорганизанности | инновационное развитие и организация изменений |
| Ресурсный блок. Цель: поиск и применение актуальных ресурсов в управленческой практике, в т.ч. в командообразующей деятельности | | | | | | | |
| МТБ образовательных организаций | кадровый потенциал, система электронного документооборота | сетевые платформы (MAX, Google, Microsoft Teams) | цифровые инструменты (программное обеспечение) | цифровые технологии и оборудование | коммуникационная среда (текстовые, видео-контента, мультимедиа) | единое информационное пространство | структурированный набор ресурсов |
| Результативный блок. Цель: контроль за процессом командообразования и повышение эффективности работы | | | | | | | |
| мотивация коллектива | вовлеченность сотрудников | формирование команд | взаимодействие и кооперация | ценностное отношение к совместной деятельности | чувствительность к изменениям и готовность к инновациям | лидерство и эффективная коммуникация | эффективная система управления ОК |
| Начальный уровень процесса командообразования | Приемлемый уровень процесса командообразования | Достаточный уровень процесса командообразования | | | Продвинутый уровень процесса командообразования | | |

В коллективах укрепились общие цели и ценности, повысилась самоорганизованность команд: они могли самостоятельно планировать и реализовывать проекты, распределять роли и нести ответственность за результат. Наблюдался рост вовлечённости и инициативности сотрудников, выражающийся в увеличении числа совместных проектов и инновационных решений как в области управления и коммуникации, так и в педагогической деятельности.

На контрольном этапе было проведено сравнение результатов констатирующего и формирующего экспериментов, которое показало положительную динамику по всем критериям в ЭГ (таблица 2). Проверка достоверности полученных результатов осуществлялась по критерию χ^2 -критерию Пирсона. Установлены статистически значимые различия данных в КГ и ЭГ по всем критериям эксперимента. Так, по мотивационному критерию структура мотивации ЭГ сместилась в сторону преобладания внутренних и внешних положительных мотивов. Это проявилось в росте интереса к командной работе (+61%), увеличении количества инициатив командного характера (+15%), удовлетворённости профессиональной деятельностью и активной вовлечённостью в жизнь коллектива (+31%). Результаты КГ показывают снижение внутренней мотивации на 13% по сравнению с предыдущей диагностикой, отсутствие прогресса в организации и участии в командных мероприятиях. По эмоционально-ценностному критерию полученные данные продемонстрировали укрепление признания ценности коллективной работы между членами педагогического коллектива ЭГ и улучшение атмосферы сотрудничества (+42%). Командный тип взаимоотношений стал доминирующим (+47%), численные показатели степени ценностного отношения к совместной деятельности увеличились на 20%. Показатели эмоционально-ценностного критерия в КГ свидетельствуют об отсутствии изменений преимущественного типа взаимоотношений (административно-бюрократический 52%) и показали существенное снижение готовности к совместным решениям задач (-21%). По числовым показателям очевиден рост рейтинга руководителей в ЭГ (+20%), тогда как в КГ явный его упадок (-13%). Показатели деятельностного критерия позволили оценить степень готовности организаций к инновационным преобразованиям и свидетельствовали о положительных результатах готовности к сотрудничеству и коллективному обсуждению изменений в ЭГ (+21%). В то время как в КГ была продемонстрирована нулевая динамика. В характере взаимоотношений в ЭГ усилилась выраженность инновационно-ориентированного типа взаимоотношений почти в 6 раз (27% против 5%). В КГ такой тип отношений не претерпел значительных изменений и занимает низкую позицию (6%). Командные отношения

также проявились более ярко в ЭГ (+42%), что создавало атмосферу поддержки и доверия, необходимую для внедрения изменений. В КГ такой тип взаимоотношений имел низкий рейтинг – 7%. Показатели коммуникативного критерия показали устойчивое развитие позитивных коммуникационных практик в ЭГ (+33%). Команды ЭГ показали стабильное и более качественное взаимодействие, характеризующееся повышенной открытостью, доверием и готовностью к сотрудничеству 75% (+33%), взаимодействие и кооперация стали более выраженными (+42%); устойчивое единое информационное пространство способствовало эффективным межличностным взаимодействиям на основе электронных ресурсов 95% (+46%). В то время как в КГ межличностное взаимодействие остается на прежнем уровне использования информационных ресурсов (50%). В КГ отрицательная динамика (-21%) свидетельствует о низком уровне согласованности в действиях и подходах, о наличии разобщенности, недостатке взаимодействий и недостаточной общей стратегии действий. В соответствии с личностным критерием установлено, что лидерство руководителей ЭГ приобрело более демократичный и партнёрский характер (78%), в КГ осталось практически прежним (29%). Взаимодействие с коллективом в ЭГ стало активным и двусторонним (65%), управленческие акты приобрели стратегический и инновационный характер (+50%), учитывающий мнение коллектива и аналитические данные. Рост этих показателей в ЭГ свидетельствует об успешной реализации целей и мероприятий, направленных на развитие командной идентичности. При этом в КГ положительная динамика носила незначительный статистический характер.

Таким образом, результаты экспериментальной работы доказали эффективность предложенной модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса (таблица 2).

Также в работе приводится оценочный рейтинг школ Московской области, проведенный Министерством образования Московской области как объективный показатель результатов образовательно-воспитательной деятельности образовательных комплексов, участвующих в эксперименте, который показал, что 75% комплексов из ЭГ вошли в «зеленую зону» (высокий рейтинг) образовательных организаций, причем 37% из них получили такой рейтинг впервые. В КГ в «зеленую зону» попали 33% комплексов. Полученные Министерством образования данные подтверждают результаты нашего исследования.

Таблица 2 – Сводный анализ динамики результатов командообразующей деятельности на контрольном этапе эксперимента

| мотивационный критерий | | | | |
|--|-----------|-----------------|-----------|-----------------|
| показатели | КГ | | ЭГ | |
| | % | Динамика | % | Динамика |
| уровень вовлечённости и удовлетворённости | 34 | - 13 % | 80 | + 31% |
| степень участия в командных мероприятиях | 23 | + 2 % | 84 | + 61% |
| уровень инициативности командного характера | 0 | 0 | 15 | + 15% |
| эмоционально-ценностный критерий | | | | |
| признание ценности коллективной работы | 7 | 0 | 53 | + 42% |
| готовность к совместным решениям задач | 26 | - 21% | 69 | + 20% |
| деятельностный критерий | | | | |
| готовность к сотрудничеству и изменениям | 6 | 0 | 27 | + 21% |
| способность преодолевать сопротивление изменениям | 7 | 0 | 53 | + 42% |
| коммуникативный критерий | | | | |
| уровень сотрудничества | 24 | - 21% | 75 | + 33% |
| взаимное доверие и поддержка | 21 | + 4% | 61 | + 43% |
| уровень согласованности в действиях и подходах | 7 | 0 | 53 | + 42% |
| оценка межличностных взаимодействий | 50 | 0 | 95 | + 46% |
| личностный критерий | | | | |
| активное взаимодействие с коллективом | 24 | - 29% | 65 | + 13% |
| способность вдохновлять и мотивировать сотрудников | 28 | + 1% | 42 | + 13% |
| компетентность в стратегическом планировании | 5 | + 2% | 53 | + 50% |
| признание за руководителем лидерства в команде | 29 | + 5% | 78 | + 55% |
| рефлексивный критерий | | | | |
| степень идентификации сотрудников целями ОК | 12 | + 6% | 64 | + 58% |
| самоидентификация с коллективом | 7 | 0 | 53 | + 42% |

В **заключении** исследования сделаны следующие выводы.

1) Методологическую и теоретическую основу исследования составляет интеграция положений теоретико-методологических подходов – процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного, обеспечившая расширение и углубление понимания управленческих процессов и механизмов формирования команд в сложных образовательных структурах. В частности, внедрение в наше исследование процессного подхода сформировало основу для организации деятельности по формированию и развитию команд через системное восприятие всех стадий и элементов этого процесса и способствовало созданию модульно -матричной модели командообразующей деятельности. Применение системно-

деятельностного подхода проявляется в понимании командообразующей деятельности руководителя как элемента целостной системы управления образовательным комплексом, который разворачивается во времени и пространстве как этапы особого и целенаправленного процесса. И при этом каждый этап командообразующей деятельности представлен характерными для него блоками (аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный, результативный), что также находит свое основание в данном подходе. Мы опирались на положение синергетического подхода о том, что система (в данном случае – образовательный комплекс) обладает свойствами, которых нет у ее отдельных частей, способна естественно развиваться и адаптироваться через взаимодействие ее элементов, что целенаправленно организованное взаимодействие участников процесса позволяет достигать лучших результатов всего коллектива. Использование положений средового подхода определило необходимость целенаправленной работы по формированию внутри образовательного комплекса так называемого «Умного пространства», способствующего эффективному взаимодействию, профессиональному развитию и достижению коллективом общих целей, единой системы ценностей, разделяемой всеми участниками образовательного комплекса и способствующей открытому обмену мнениями и инициативами. Интегративный подход предполагает достижение единства через активное взаимодействие и сотрудничество между участниками педагогической команды, организованной из разрозненных педагогических коллективов, основанное на открытом диалоге, доверии и совместном принятии решений, стимулирующих личностное развитие, взаимное признание и командное единство, способствующих укреплению эффективности командной работы и достижению общих целей. Ситуационный подход является важной теоретической основой современной менеджерской практики, которая подчеркивает необходимость гибкости, адаптивности и учета индивидуальных и ситуационных факторов в управлении. Категория «командообразующая деятельность» определяется нами как процесс организации конструктивного сотрудничества и интеграции между различными уровнями и подразделениями создаваемого образовательного комплекса, представляющий собой систему целенаправленных и поэтапных управленческих действий руководителя, результатом которых является формирование педагогических команд структурных подразделений, способных согласованно взаимодействовать между собой, что обеспечивает эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива в условиях социальных вызовов и трансформаций, многозадачности и смены

приоритетов. Категория «образовательный комплекс» определяется как консолидация образовательных организаций, имеющих единую систему управления, реализующих общую образовательную политику, обеспечивающих непрерывность образовательно-воспитательного процесса и совместно реализующих образовательные программы различного уровня, направленные на осуществление стратегических целей и социальных функций образовательного комплекса. Категория «педагогическая команда» определяется как коллектив единомышленников, субъектов образовательной деятельности, направленной на поиск и внедрение эффективных инструментов, форм, методов, приемов и технологий, позволяющих оптимально и результативно достигать решения актуальных профессиональных и педагогических задач.

2) Условием успешной реализации командообразующей деятельности как элемента управленческой деятельности руководителя образовательного комплекса важен учет таких ее особенностей, как наличие общей цели, уровень доверия среди участников, ясное распределение ролей (субъект/объект управления) и ответственности, эффективное взаимодействие. А также организация командной работы над проектом «Умное пространство», позволившая каждому структурному подразделению развиваться в своем темпе, но в русле общей стратегической цели образовательного комплекса. Это способствует формированию и развитию педагогических команд, а также обеспечивает стабильное развитие образовательного комплекса в долгосрочной перспективе. В ходе экспериментальной работы эффективными проявляли себя руководители, умеющие вести себя в соответствии с реальной ситуацией и при этом следовать алгоритму командообразующей деятельности.

3) Критериями эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя являются: мотивационный (мотивация и вовлеченность сотрудников), эмоционально-ценностный (ценностное отношение руководителя к совместной деятельности), деятельностный (чувствительность к изменениям и готовность к инновациям), коммуникативный (взаимодействие и кооперация между членами команды), личностный (лидерство и эффективная коммуникация), рефлексивный (осознание себя членом команды). Комплекс указанных критериев и показателей позволил выявить начальный, приемлемый, достаточный и продвинутый уровень реализации командообразующей деятельности руководителями образовательных комплексов.

4) Модульно-матричная модель процесса командообразующей деятельности руководителя представляет собой поэтапную

характеристику процесса командообразующей деятельности руководителя от цели к результату (подготовительный этап, адаптивный, интерактивный, командный) в единстве следующих содержательных блоков реализации каждого этапа: аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный, результативный. На каждом последующем этапе происходит трансформации содержательных блоков. Изменяются: характер целей коммуникации (аналитико-целевой блок); характер профессионально-личностной управленческой позиции руководителя (личностный); формы, способы, приемы, средств и техники управления и взаимодействия (процессный); используемые ресурсы (ресурсный); полученные результаты (результативный).

Проведенная апробация разработанной нами модульно-матричной модели исследуемого процесса показала ее теоретическую обоснованность и высокую практическую эффективность, оказавшись действенным инструментом формирования и развития педагогической команды в образовательном комплексе.

Структура модульно-матричной модели имеет несколько ключевых преимуществ. Последовательные этапы позволили четко структурировать процесс управления, что способствовало лучшему пониманию задач и целей на каждом этапе, повысило эффективность и слаженность работы команды. Модульно-матричная конструкция, основанная на реализации процесса командообразования от этапа к этапу, позволяет внедрять изменения постепенно. Это снижает риск недостатков и негативных последствий, так как изменения могут быть протестированы и оценены на каждом этапе. Трансформирующаяся поэтапно профессионально-личностная управленческая позиция руководителя, ориентированная на создание педагогической команды образовательного комплекса, способствует постоянному улучшению и развитию процессов управления командообразованием. Модульно-матричная модель, использующая гибкие подходы, лучше справляется с неопределенностью и изменчивостью внешней среды, что актуально в современных условиях создания образовательных комплексов по стране.

Результаты формирующего эксперимента показали, что реализация модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса обеспечила в экспериментальных образовательных организациях эффективность и результативность поэтапного процесса создания из некогда разрозненных педагогических коллективов единой педагогической команды, обеспечивающей достижение стратегических образовательно-воспитательных задач и социально-значимых целей образовательного комплекса.

Развитие исследования по теме командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса может включать следующие **перспективы**: проведение более глубокого изучения поставленной проблемы с учетом различных типов образовательных организаций; разработка цифровых/дистанционных методов и инструментов командообразующей деятельности руководителя образовательных комплексов и организаций; поиск путей консолидации исследователей и практиков в области проблем управления образовательными комплексами, что позволит широко транслировать опыт и результаты педагогических исследований, обеспечивая эффективность управленческих процессов и функционирования образовательных организаций.

Основные научные публикации по теме диссертационного исследования

Монографии, брошюры, учебники и учебные пособия

1. Вышиваная, Е.Н. Управленческая деятельность руководителя образовательного комплекса: теоретические аспекты исследования: коллективная монография / Современная наука в теории и практике. Часть XIV; под общ. ред. Т.С. Кириллова. М.: Издательство «Перо», 2023. 96 с.

Издания, входящие в перечень рецензируемых журналов ВАК РФ

2. Вышиваная, Е.Н. Исторические аспекты командообразования / Е.Н. Вышиваная // ЦИТИСЭ. 2023. № 1(35). С. 131.

3. Вышиваная, Е.Н. Условия эффективного применения методов управления образовательным комплексом / Е.Н. Вышиваная, Т.В. Тимохина // Вестник Государственного гуманитарно-технологического университета. 2023. № 1. С. 21.

4. Вышиваная, Е.Н. Особенности трудовой мотивации педагогов в условиях интеграции образовательных организаций / Е.Н. Вышиваная // Проблемы современного образования. 2023. № 4. С. 153.

5. Вышиваная, Е.Н. Модель организации управленческого процесса сопровождения командообразующей деятельности руководителем образовательного комплекса / Е.Н. Вышиваная // Образование и общество. 2023. № 5 (142). С. 3.

6. Вышиваная, Е.Н. Командообразование как принцип успешного формирования организационной культуры образовательного комплекса (результаты исследования) / Е.Н. Вышиваная // Мир университетской науки: культура, образование. 2023. № 6. С.45.

7. Вышиваная, Е.Н. Организационные аспекты методического сопровождения педагогов руководителем образовательного комплекса / Е.Н. Вышиваная, Т.В. Тимохина // Вестник Луганского государственного

педагогического университета: сб. науч. тр. Серия «Педагогические науки. Образование». № 3(120) / гл. ред. В.О. Зинченко; вып. ред. Г.Г. Калинина; ред. сер. Н.И. Пантыкина; ФГБОУ ВО «ЛГПУ». Луганск: Издательство ЛГПУ, 2024. С. 21–26.

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и материалов конференций

8. Вышиваная, Е.Н. Научение родителей самостоятельно создавать условия вхождения ребенка в систему социальных отношений, как залог успешной социализации и индивидуализации дошкольников / Е.Н. Вышиваная // Деятельность образовательных организаций по реализации ФГОС дошкольного и начального общего образования: материалы III Всероссийской науч.-практич. конф. М: МГОГИ. 2014. С. 18.

9. Вышиваная, Е. Н. Предметно-развивающая среда как средство развития творческих способностей дошкольников / Е. Н. Вышиваная // Актуальные вопросы модернизации российского образования : материалы XX Международной научно-практической конференции, Таганрог, 31 октября 2014 года / Центр научной мысли. Таганрог: ООО «Издательство “Спутник+”», 2014. С. 88-92

10. Вышиваная, Е.Н. Моделирование развивающей предметно-пространственной среды детского сада (из опыта работы) / Е.Н. Вышиваная // Современная наука: теоретический и практический взгляд: материалы VI Международной научно-практич. конференции; научный редактор И.А. Рудакова. Таганрог: Издательство «Перо». 2016. С. 37.

11. Вышиваная, Е.Н. Роль заведующего в формировании привлекательного корпоративного имиджа детского сада / Е.Н. Вышиваная // Инновации в современной науке: материалы XI Международного зимнего симпозиума. М. : Издательство «Перо». 2016. С. 17.

12. Вышиваная, Е.Н. Организация и моделирование пространства детского сада, в котором развиваются новые образовательные модели / Е.Н. Вышиваная // Профессиональная деятельность педагога в условиях преемственности дошкольного и начального общего образования: материалы Международной научно-практич. конференции. Москва: Государственный гуманитарно-технологический университет. 2017. С. 66.

13. Вышиваная, Е.Н. Концептуальные основы сохранения здоровья детей в условиях сенсорно обогащенной среды дошкольной организации / Е.Н. Вышиваная // Актуальные тенденции и инновации в развитии российской науки: сб. науч. ст; науч. ред. В.И. Спирина. Том Часть VI. Москва: Издательство «Перо». 2019. С. 43.

14. Вышиваная, Е. Н. Проектирование положительно-позитивных условий для высокой мотивации к школьному обучению в условиях образовательного комплекса / Е. Н. Вышиваная, Р. Г. Измайлова, Т. В. Тимохина // Образование, профессиональное развитие и сохранение здоровья учителя в XXI веке : Сборник научных трудов VIII Международного форума по педагогическому образованию, Казань, 25–27 мая 2022 года. Том Часть III. Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2022. С. 94–101.

15. Вышиваная, Е.Н. Практика помогающей деятельности в условиях образовательного комплекса / Е.Н. Вышиваная, Т.В. Тимохина // Современные методы взаимодействия и способы сотрудничества специалистов помогающих профессий: материалы VIII Международной очно-заочной научно-практической конференции. Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева. 2022. С. 9–10.

16. Вышиваная Е.Н. Лидерство как инструмент в командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса / Е.Н. Вышиваная, Т.В. Тимохина // Современное профессионально-педагогическое образование: опыт, проблемы, перспективы: материалы междунар. науч.-практ. конф.; редкол.: М.И. Алдошина, Ю.В. Гришина, А.С. Фетисов. Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет. 2022. С. 164.

17. Вышиваная, Е.Н. Создание предметно-пространственной среды образовательного комплекса и ее влияние на развитие надпрофессиональных навыков детей с особыми образовательными потребностями / Е.Н. Вышиваная, Т.В. Тимохина // Инклюзивное образование: теория и практика: сб. матер. VII Международной научно-практич. конференции; отв. ред. И.А. Ахметшина, Т.В. Тимохина, О.С. Мишина, Г.А. Романова, О.С. Кузьмина, Д.В. Лепешев. Орехово-Зуево: Ред.-издат. отдел ГГТУ. 2022. С. 68.

18. Вышиваная, Е.Н. Сопровождение кадровой политики руководителем образовательного комплекса / Е.Н. Вышиваная // Дефектология и образование в наши дни: фундаментальные и прикладные исследования: сборник материалов Международной научно-практич. конференции «Дефектология и образование в наши дни: фундаментальные и прикладные исследования». Краснодар: КубГУ. 2023. С. 132.

19. Вышиваная, Е.Н. Командообразующая стратегия руководителя при становлении образовательного комплекса / Е.Н. Вышиваная, Т.В. Тимохина // Актуальные проблемы личностно-профессионального становления педагога: вызовы, тенденции и

перспективы: материалы Всероссийского форума, посвященного Году педагога и наставника: в 2 частях. Часть 1. Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет. 2023. С. 62.

20. Вышиваная, Е.Н. Диалог с А.С. Макаренко: исследование технологий педагога-новатора в свете эволюции формирования зарубежных теорий командообразования / Е.Н. Вышиваная, Т.В. Тимохина // Развитие учения А.С. Макаренко о детском воспитательном коллективе в педагогической практике последователей: материалы Всероссийской конференции, XIII социально-педагогических Калабалинских чтений, посвященные 120-летию со дня рождения С.А. Калабалина; под ред. Л.В. Мардахаева и В.В. Журавлева. М.: Перспектива. 2023. С. 89.

21. Вышиваная, Е.Н. Практика командного сопровождения и развития внутренних ресурсов семьи (из опыта работы) / Е.Н. Вышиваная // Современные проблемы предметной области «Технология» и педагогического образования: проблемы и перспективы: материалы Всероссийской научно-практической он-лайн конференции, посвященной Году педагога и наставника. Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева. 2023. С. 251.

22. Вышиваная, Е.Н. Использование командных форм наставничества для адаптации сотрудников в условиях объединения образовательных организаций в один образовательный комплекс (из опыта работы) / Е.Н. Вышиваная // Мировая и российская наука: области развития и инноваций: Сборник научных статей. Ч. IX; научный ред. канд.юр.наук Л.А. Геляхова. М.: Издательство «Перо», 2023. 65 с.

23. Вышиваная, Е.Н. Теоретические аспекты организации командообразующей деятельности в условиях образовательного комплекса / Е.Н. Вышиваная // Современные исследования в гуманитарных и естественнонаучных отраслях: сб. науч. ст. Ч. XII; науч. ред. к.т.н., доц. А.Х. Цечоева. М.: Издательство «Перо», 2023. С. 19.

24. Вышиваная, Е.Н. Организация руководителем образовательного комплекса эффективных протокольных мероприятий посредством командной деятельности / Е.Н. Вышиваная // Современная психология образования: приоритеты и перспективы исследований и практик: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции; отв. ред. О.Г. Лопухова; науч. ред. И.И. Лушпаева; ред. кол.: Э.Н. Гилемханова, М.В. Федоренко, И.Н. Федекин, Г.Ф. Шакирова. Казань: Из-во Казанского университета. 2024. С. 121.

25. Вышиваная, Е. Н. Создание руководителем образовательной организации безбарьерной образовательной среды через социально-помогающую практику: опыт семейного воспитания / Е. Н. Вышиваная,

Т. В. Тимохина // Современные методы взаимодействия и способы сотрудничества специалистов помогающих профессий : Материалы X Международной очно-заочной научно-практической конференции, Орёл, 26 апреля 2024 года. Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2024. С. 131–137.

26. Вышиваная, Е.Н. Расширение руководителем ресурсов образовательного комплекса через командную деятельность специалистов помогающих профессий / Е.Н. Вышиваная // Современные методы взаимодействия и способы сотрудничества специалистов помогающих профессий: Материалы X Международной научно-практической конференции, Орёл, 26 апреля 2024 года. Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2024. С. 123–130.

27. Вышиваная, Е.Н. Практика организации «Умного пространства» в образовательном комплексе: интеграция современных технологий в образовательный процесс / Е.Н. Вышиваная // Педагогический конференциум: сб. науч. тр. и материалов научно-практических конференций. 2025. № 1. С. 30–34.

Подписано в печать 13.11.2025
Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Печать лазерная. Усл. печ. л. 1,5.
Тираж 100 экз. Заказ № 0207.

Издатель:
Индивидуальный предприниматель
Орехов Дмитрий Александрович
291002, г. Луганск, пер. 1-Балтийский, 31.
Тел.: +7(959)138-82-68 E-mail: nickvnu@knowledgepress.ru