

ОТЗЫВ

**официального оппонента доктора педагогических наук,
доцента Шобонова Николая Александровича**

**о диссертации Вышиваной Елены Николаевны на тему
«Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания
образовательного комплекса», представленной на соискание ученой степени
кандидата наук по специальности 5.8.1. Общая педагогика, история
педагогики и образования (педагогические науки)**

Представленная Вышиваной Е.Н. диссертация посвящена значимой и своевременной проблеме – исследованию и моделированию командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса. Тематика работы органично вписывается в контекст современной государственной образовательной политики, направленной на укрупнение образовательных организаций, создание образовательных комплексов и повышение ответственности руководителей за результаты деятельности. В условиях, когда школы и детские сады объединяются в крупные управляемые структуры, роль руководителя в процессах интеграции педагогических коллективов существенно возрастает, что определяет высокую практическую и научную значимость исследования.

Работа Елены Николаевны Вышиваной отличается высокой степенью разработанности, глубиной теоретического анализа и серьёзной экспериментальной базой. Автором проделана значительная научная работа, включающая теоретическое обоснование проблемы, разработку методологического аппарата, создание модульно-матричной модели командообразующей деятельности и проверку её эффективности в широком диапазоне образовательных организаций Московской области.

Содержание диссертации Вышиваной Е.Н. полностью соответствует паспорту специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования, особенно пунктам, связанным с управлением образованием, педагогическим взаимодействием и командными стратегиями управления.

Актуальность исследования автором раскрыта убедительно и аргументированно. В документе подчёркивается, что создание образовательных комплексов является стратегической задачей государства, что подтверждается рядом нормативных актов: Федеральным законом №273-ФЗ от 29.12.2012 года «Об образовании в Российской Федерации», Постановлением 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, указами Президента Российской Федерации.

Елена Николаевна точно фиксирует противоречия, существующие в современной педагогической практике:

- между ростом государственного запроса на создание образовательных комплексов и недостаточной разработанностью теоретико-методологических основ управления ими;

- между потребностью руководителей в эффективных механизмах командообразования и нехваткой научно обоснованных моделей;

- между необходимостью практического внедрения командообразующих технологий и недостаточной степенью их научной проработки.

Чёткое определение этих противоречий подтверждает, что диссертация направлена на решение реально существующих проблем образовательной системы.

Анализ литературы выполнен на высоком уровне: охвачены как отечественные, так и зарубежные исследования в области педагогического менеджмента, командообразования, лидерства, организационного поведения и управления комплексами. Особенно важно, что автор не просто перечисляет источники, а выстраивает их сравнительный анализ, позволяющий выявить разнообразие подходов к командообразованию, существующие пробелы в теории управления образовательными комплексами, необходимость интегральной модели управленческой деятельности.

Автор демонстрирует глубокое владение проблематикой педагогического менеджмента, цитируя актуальные работы по методологии управления, лидерству, организационному развитию, командной работе (Е.Н. Белова, М. Белбин, П. Друкер, В.М. Кузнецов, М.М. Поташник, О.Г. Тринитатская и др.) Данный обзор позволяет утверждать, что Вышиваная Елена Николаевна корректно определяет степень разработанности темы и формулирует собственную научную нишу.

Научный аппарат исследования логичен, структурирован и внутренне согласован.

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

Гипотеза комплексная, включает условия, которые в совокупности обеспечивают эффективность командообразования. Она полностью раскрывается в содержании работы и подтверждается экспериментально.

Задачи соответствуют логике цели, ведут к её поэтапной реализации и охватывают методологическое обоснование, выявление особенностей командообразования, разработку критериев и показателей эффективности, а также создание и проверку модульно-матричной модели командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса. Все элементы научного аппарата взаимосвязаны и последовательно реализованы.

Автор применяет широкую и современную методологическую базу, включающую шесть научных подходов: процессный, системно-деятельностный, синергетический, средовой, интегративный, ситуационный.

Использование комплексной методологии позволило сформировать основу для разработки модульно-матричной модели, а затем – обеспечить её теоретическую и практическую состоятельность.

Теоретическая основа диссертации Вышиваной Елены Николаевны представляется богатой и интегрированной. Елена Николаевна использует разнообразный и адекватный комплекс методов: теоретические (анализ, синтез, классификация); эмпирические (интервью, беседы, анкетирование, наблюдение,

изучение опыта); экспериментальные (констатирующий, формирующий и контрольный этапы); статистические: описательная статистика, дисперсионный анализ, SWOT-анализ, критерий χ^2 Пирсона.

Методическая часть оформлена аккуратно и тщательно, что характерно для качественных диссертационных исследований.

Научная новизна исследования подтверждается:

- определением авторских трактовок ключевых категорий («командообразующая деятельность», «модель процесса командообразующей деятельности») и уточнением категорий «педагогическая команда», «образовательный комплекс»;

- разработкой алгоритма управлеченческих действий руководителя;

- созданием комплекса критериев и уровней эффективности (начальный, приемлемый, достаточный, продвинутый);

- созданием модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя – оригинальной разработки, обеспечивающей интеграцию аналитико-целевого, личностного, процессного, ресурсного и результативного блоков;

- доказательством эффективности модели в реальных условиях функционирования образовательных комплексов.

Новизна является убедительной и подтверждённой.

Работа расширяет теорию: педагогического менеджмента, командообразования, управления образовательными комплексами, профессионально-личностного развития руководителя. Созданная терминологическая база, обоснование управлеченческих подходов, интегрированная модель — всё это обеспечивает научное развитие педагогики управления.

Практическая значимость обоснована особенно убедительно: исследование охватило 35 образовательных комплексов, 103 организации, 615 респондентов; проект «Умное пространство» получил статус региональной инновационной площадки; 75% комплексов экспериментальной группы вошли в «зелёную зону» рейтинга Министерства образования Московской области. Кроме того, автором разработан комплекс диагностических инструментов, пригодных для прямого применения руководителями образовательных организаций.

Работа Вышиваной Елены Николаевны, несомненно, обладает высокой практической ценностью.

Структура исследования логична: введение, две главы, заключение, список литературы, приложения.

Первая глава диссертационного исследования Вышиваной Е.Н. посвящена теоретико – методологическому обоснованию проблеме командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса и имеет выраженную системообразующую роль для всей работы. Автор последовательно выстраивает теоретический каркас исследования: от методологических оснований – к уточнению категориального поля, затем – к раскрытию управлеченческих функций, специфики командообразования в масштабах образовательного комплекса и завершает главу разработкой критериев, показателей и уровней эффективности данной деятельности. Внутренняя логика главы выдержана, переходы между

разделами мотивированы задачами исследования, а итоговые выводы подготавливают эмпирическую часть.

Автор убедительно показывает, что образовательный комплекс является качественно иной организационной формой по сравнению с одиночной образовательной организацией. Подчеркивается различие в:

- масштабе управления (несколько учреждений в одной структуре);
- структурной неоднородности (разные уровни образования или одноуровневые объединения);
- сложностиправленческих связей (директор – руководители структурных подразделений – коллективы).

Сильной стороной является фиксация не только преимуществ (богатая образовательная среда, ресурсная консолидация), но и трудностей (коммуникативная дистанция, возможные разрывы в ценностях и стилях работы, управляемая многоканальность). Это создает реалистичный теоретический фон и подводит к необходимости специальной командообразующей деятельности руководителя.

Вышиваная Е.Н. уточняет категориальное поле исследования и связывает его с обновленным набором управляемых функций в образовательном комплексе: аналитической, планировочной, организационной, образовательной, мотивационной, контрольной, регулирующей и инновационной.

Положительной оценки заслуживает системная трактовка функций как взаимосвязанных и работающих на стратегические цели; выделение командообразования как самостоятельного и эффективного элемента управления среди ряда других управляемых действий (нормативно-правовых, материально-технических, научно-методических, социально-психологических).

Автор обоснованно утверждает, что командообразующая деятельность служит механизмом интеграции разрозненных педагогических коллективов в единую команду, а ее эффективность определяется рядом условий: общими целями, доверием, распределением ролей, ценностной согласованностью и качественными коммуникациями.

В первой главе Еленой Николаевной раскрыто значение модульно-матричного управления как организационно-структурной основы комплекса. Автор связывает его преимущества (гибкость, адаптивность, быстрота реакции) с возможностями для командной интеграции.

Отдельно отмечается значимый теоретический вклад – анализ форм организованного взаимодействия (рабочие группы, мозговые штурмы, семинары, тренинги, коучинг, менторство) как инструментов командообразования. Вышиваная Е.Н. корректно рассматривает их не как разовые мероприятия, а как элементы управляемого процесса, направленного на сплочение и профессиональное развитие.

Содержательным ядром главы является предложенный автором алгоритм командообразующих действий руководителя, который выглядит завершенным, соответствует логике процессного подхода и может выступать практико-ориентированной моделью для управления комплексом. Он также задает основу для возможной диагностики на следующих этапах исследования.

Елена Николаевна Вышиваная разрабатывает ясную систему критериев эффективности командообразующей деятельности: мотивационный, эмоционально-ценостный, деятельностный, коммуникативный, личностный, рефлексивный. Важно, что критерии охватывают и внутренние установки субъектов, и наблюдаемые характеристики совместной деятельности, что повышает диагностическую ценность системы.

Выделение уровней эффективности (начальный, приемлемый, достаточный, продвинутый) представляется методически корректным и потенциально пригодным для эмпирической верификации. Описание уровней в главе логично вытекает из критериев, что свидетельствует о связности теоретической конструкции.

Вторая глава носит опытно-экспериментальный характер и логично продолжает теоретические положения первой главы. Её содержание направлено на апробацию и эмпирическую проверку модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя на этапе создания образовательного комплекса. Автор правильно выстраивает главу по классической логике педагогического эксперимента: описывает модель и основания её выбора, раскрывает организацию опытной работы, последовательно фиксирует результаты констатирующего, формирующего и контрольного этапов и дополняет выводы внешним объективным показателем – рейтингом образовательных комплексов Московской области.

Глава производит впечатление методически собранной: она не просто демонстрирует «положительную динамику», а показывает, через какие элементы модели эта динамика достигается. Вышиваная Е.Н. детально аргументирует предпочтение модульно-матричной модели, связывая её с необходимостью координации сложных процессов управления командообразованием. Представление модели как матрицы, где: вертикаль отражает управленческие функции и содержательные модули, а горизонталь – этапы становления командообразующей деятельности, является методически оправданным и соответствует природе объекта исследования (образовательный комплекс как многокомпонентная система). Важным преимуществом описания является подчёркивание «двойного чтения» модели: как траектории развития по этапам, так и как управленческого процесса внутри каждого блока-модуля.

Отмечу, что такая подача модели способствует её операционализации: читателю ясно, где именно локализуются управленческие усилия руководителя и как эти усилия должны трансформироваться с переходом от этапа к этапу.

В целом, структура блоков выглядит завершённой и функционально взаимосвязанной: каждый блок отвечает за свой «узел управления», а их совокупность обеспечивает переход команды по этапам развития.

Вышиваная Е.Н. корректно определяет четыре этапа командообразующей деятельности (подготовительный, адаптивный, интегративный, командного управления), соотнося их с управленческими уровнями (начальный, приемлемый, достаточный, продвинутый). Это позволяет сделать эксперимент не просто фиксирующим изменения, а отслеживающим прогресс управленческой позиции руководителя.

Сравнение констатирующего и формирующего этапов показало положительную динамику по всем критериям в ЭГ. Ключевой вывод главы – доказательство эффективности модели – выглядит логически выведенным из данных эксперимента.

Значимым достоинством главы является включение внешнего объективного показателя — рейтинга Министерства образования Московской области. Автор использует его не как иллюстрацию «на всякий случай», а как независимую проверку эффективности командообразования через результативность комплексов. Показатели убедительны:

- 75% комплексов ЭГ вошли в «зелёную зону» (высокий рейтинг),
- 37% из них – впервые,
- в КГ – только 33% оказались в «зелёной зоне».

Такой шаг существенно усиливает доказательность исследования, так как связывает управленческую модель не только с внутренними критериями командообразования, но и с внешними результатами деятельности комплекса.

В целом научное исследование Вышиваной Елены Николаевны производит впечатление методологически выверенной, теоретически насыщенной и логически целостной работы. Автор демонстрирует уверенное владение современными управленческими и педагогическими концептами, корректно определяет специфику образовательного комплекса как особой организационной среды, обосновывает роль командообразующей деятельности руководителя и предлагает инструменты ее структурирования и оценки.

Несмотря на высокое качество работы, работа содержит ряд вопросов, требующих уточнения или усиления:

1. Ограничность региональной выборки. Экспериментальная база представлена только Московской областью. Расширение географии позволило бы сделать выводы ещё более обобщёнными.

2. Формы взаимодействия в процессе командообразующей деятельности руководителя описаны как эффективные, однако не вполне ясно, какие из них являются базовыми, а какие – поддерживающими, и при каких условиях они работают лучше. Такая дифференциация усилила бы практическую применимость теории.

3. Критерии эффективности выглядят целостно, но какое соотношение между ними предполагается: равны ли они по значимости или есть иерархия (например, мотивационный как ведущий)? Это важно для последующего оценивания.

4. Какие блоки модели оказались наиболее «чувствительными» к изменениям при внедрении, и можно ли говорить о ведущем/опорном блоке в структуре командообразования?

Однако, высказанные замечания носят уточняющий характер и не снижают общего позитивного впечатления.

Заключение: диссертация Вышиваной Е.Н. является завершённым научно-квалификационным трудом, обладающим: научной новизной, теоретической значимостью, высокой практической ценностью, методологической выдержанностью, убедительной эмпирической базой, соответствием актуальным задачам государственной образовательной политики. Научно-квалификационная

работа содержит решение научной проблемы, имеющей значение для развития теории управления инновационным развитием общеобразовательной организации, что соответствует требованиям п. 9 «Положения о порядке присуждения ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. № 842, предъявляемым к докторским диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук. В докторской диссертации и основных публикациях автора соблюдены требования, установленные п.10, 11, 13, 14 описанного Положения. Автор, Вышиваная Елена Николаевна, заслуживает присуждения искомой учёной степени кандидата педагогических наук по специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки).

Доктор педагогических наук
(13.00.01 Общая педагогика, история
педагогики и образования),
доцент, профессор кафедры общей и
социальной педагогики
ФГБОУ ВО «НГПУ им. К. Минина»

Николай Александрович
Шобонов

09.12.2025 г.

Я, Шобонов Николай Александрович, даю согласие на включение своих персональных данных, содержащихся в настоящем отзыве, в документы, связанные с защитой докторской диссертации Вышиваной Елены Николаевны на тему «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса», и их дальнейшую обработку.

Подпись Николай Александрович Шобонов

Подпись профессора кафедры общей и социальной педагогики Николая Александровича Шобонова заверяю.

Ученый секретарь Ученого совета,
проректор по науке и организации
приемной кампании
ФГБОУ ВО «НГПУ им. К. Минина»

Э.К. Самерханова



Сведения об официальном оппоненте:

Шобонов Николай Александрович, доктор педагогических наук, доцент

Место работы: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина»

Должность: профессор кафедры общей и социальной педагогики ФГБОУ ВО «НГПУ им. К. Минина»

Адрес: 603950, Нижегородская область, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1.

телефон (при наличии) +7 930 674- 42- 56

адрес электронной почты shobonov_n@mail.ru

С научными публикациями Шобонова Н.А. можно ознакомиться на сайте в сети Интернет:
<https://www.elibrary.ru>