

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Пермский  
педагогический

федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ПГГПУ)  
Сибирская ул., д. 24, г. Пермь, 614990, ГСП-372  
Телефон (342) 215-18-49 (доб. 331),  
Факс (342) 215-18-52 (доб. 332)  
E-mail: [postmaster@pspu.ru](mailto:postmaster@pspu.ru)  
<http://www.pspu.ru>

Проректор по научно-методической  
работе и академическому  
взаимодействию ФГБОУ ВО  
«Пермский государственный  
гуманитарно-педагогический  
университет», кандидат исторических

наук, доцент  
А.Н. Сарапулов



#### Отзыв ведущей организации

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет» на диссертацию ВЫШИВАНОЙ ЕЛЕНЫ НИКОЛАЕВНЫ по теме «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса», представленную на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки)

Диссертационное исследование Вышиваной Елены Николаевны посвящено одной из наиболее актуальных проблем управления в современной системе образования - разработке, теоретическому обоснованию и верификации эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса. В условиях трансформации образовательной системы, укрупнения образовательных организаций и возрастания управленческой нагрузки на руководителей избранная тема отличается высоким научной и практической значимости.

**Актуальность исследования** правомерно определяется автором на основании анализа противоречий методологического, теоретического и технологического уровней, наличия расхождений между государственным и социальным запросом в проектировании, создании, эффективном функционировании образовательных комплексов и необходимостью поиска методологического обоснования выбора стратегии управления этим процессом; 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; 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.

Обоснование актуальности исследуемой проблемы произведено детально, с опорой на нормативно-правовую базу, результаты исследований в данной области и соответствует современным государственным стратегическим ориентирам развития образования.

Несомненным достоинством предъявляемого к защите исследования является высокая **степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций**, которая обеспечивается грамотным методологическим обоснованием теоретических и прикладных аспектов работы (идеи, положения и принципы процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного научно-педагогических подходов, теории управления, командообразования, личностного роста), выявлением особенностей и управлеченских механизмов процесса командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса в условиях его создания и последующего функционирования.

Особо следует отметить правомерность, обоснованность и конкретизацию основных методологических подходов в решении задач теоретической прикладной частей исследования, глубокий ретроспективный и феноменологический анализ основополагающих фундаментальных работ по изучаемой проблеме.

Высокая степень обоснованности научных положений подтверждается также рациональным применением комплекса теоретических, эмпирических и статистических методов исследования, адекватного его задачам и логике; сочетанием объективных качественных и количественных критериев и показателей оценки результатов исследовательской деятельности, широтой их апробации, экспериментальным подтверждением основных гипотетических посылок.

В качестве одного из достоинств работы следует отметить высокий уровень компетентности Е.Н. Вышиваной в определении **степени разработанности проблемы**, позволившей автору рассмотреть научные характеристики исследования в целесообразном соотношении с основными гипотетическими посылками. Основополагающие идеи отечественной и зарубежной педагогики, раскрытие по материалам современных научных изысканий в данной области, составили убедительную методологическую и теоретическую базу исследования. Вышиваная Е.Н. демонстрирует глубокое знание отечественной и зарубежной научной литературы по проблематике управления образовательными организациями, педагогического менеджмента, командообразования, лидерства, современных методологических подходов, что обеспечивает широту теоретической базы и обоснованность выбора ключевых категорий исследования. Высокий уровень разработанности вопроса позволяет

утверждать, что диссертант правомерно и корректно определяет научную проблему и предлагает собственный вклад в её решение.

### **Цель, гипотеза, задачи и научный аппарат исследования**

Цель исследования сформулирована на основании анализа противоречий, имеющих место в теории и практике реализации командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса. Правомерность определения и последующего решения исследовательских задач предопределяется гипотетическими посылками, отражающими комплекс условий эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя. Научный аппарат исследования определен в соответствии с целевыми ориентирами, отражает его содержание и логику построения работы. Комплекс методов исследования адекватен обозначенной цели и задачам.

Не вызывает сомнения, является очевидной и безусловной **новизна исследования**, проявляющаяся в четком определении и обоснованности выбора теоретико-методологической основы как совокупности положений процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного подходов; в авторском определении ключевых понятий; в разработке и обосновании алгоритма и модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса в условиях его создания, которая вносит существенный вклад в развитие педагогического менеджмента и может служить методологическим ориентиром для руководителей образовательных комплексов.

**Теоретическая значимость исследования** подтверждается многоаспектной научной основой, представленной совокупностью положений и принципов процессного, системно-деятельностного, синергетического, средового, интегративного и ситуационного подходов, реализуемых при управлении командообразованием в инновационной образовательной системе (образовательном комплексе); разработкой единой терминологической базы; теоретическим обоснованием и дополнением актуальных принципов управленческой деятельности (открытости и прозрачности; эффективной коммуникации; гибкости и адаптивности; разделения ответственности и уважения; взаимной поддержки и мотивации).

В процессе изучения теоретических аспектов исследуемой проблемы автором произведен глубокий ретроспективный, феноменологический и компаративистский анализ исследований, позволивший выявить, обосновать и аргументировать разработку модели процесса командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса в условиях его создания, рассматриваемой в качестве теоретического конструкта, раскрывающего поэтапную характеристику процесса командообразования как совокупности алгоритмизированных действий от цели к результату в единстве содержательных блоков, отражающих специфику реализации каждого этапа (аналитико-целевого, личностного, процессного, ресурсного, результативного).

Работа Вышиваной Елены Николаевны усиливает научно-понятийный аппарат педагогического управления, интегрирует современные подходы к командообразованию и лидерству, обосновывает единую терминологическую и методологическую базу, создаёт условия для дальнейших исследований в области управления образовательными комплексами. Результаты теоретической части исследования могут быть использованы на курсах повышения квалификации для разработки лекционного материала, ориентированного на выявление, обоснование и разрешение проблем управления и командообразования.

**Практическая значимость** исследования состоит в обосновании критериев и показателей эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя (мотивационный, эмоционально-ценностный, деятельностный, коммуникативный, личностный, рефлексивный), в детальной характеристике уровней ее сформированности (начальный, приемлемый, достаточный, продвинутый) в условиях создания образовательного комплекса; в обосновании диагностических процедур, включающих взаимодополняющие методы педагогического наблюдения, психологического тестирования, анкетирования и др.. Результаты диагностики, приведенные в описании констатирующего и контрольного экспериментов, могут являться существенным основанием для сопоставления с ними данных других образовательных центров в процессе анализа собственной командообразующей деятельности, поскольку ориентированы на выявления проблем и дефицитов в этом процессе по ряду оснований: личностная позиция руководителей, наличие специально организованного командообразующего процесса, осознание необходимости создания и освоения ресурсов и механизмов совместной деятельности.

Практическая значимость результатов исследования заключается также в потенциальной возможности их применения в процессе консолидации педагогических коллективов усилиями руководителей на примере проекта «Умное пространство». Материалы, представленные в тексте диссертации и приложениях, характеризующие формы, способы приемы и средства командообразующей деятельности руководителя, могут быть применены в процессе управления общеобразовательными организациями, а также при профессиональном обучении, повышении квалификации руководителей образовательных комплексов.

Практические результаты исследования убедительно подтверждены успешным опытом внедрения в 35 образовательных комплексах Московской области. Разработанный комплекс диагностических методик, проект «Умное пространство» и модульно-матричная модель могут быть использованы при повышении квалификации управленческих кадров, в консультативной и методической деятельности, а также в управленческой практике образовательных организаций.

Положительные результаты экспериментальной работы подтвердили правомерность гипотетических посылок, решения исследовательских задач в

соответствии с логикой научного поиска. Описание итогов экспериментальной работы сделано вполне корректно, не вызывает сомнений в общей достоверности полученных результатов и в обосновании центральных положений и выводов.

### **Апробация результатов**

Результаты исследования широко представлены Вышиваной Еленой Николаевной на 42 международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях, что свидетельствует о высокой востребованности темы. Обширная экспериментальная база (615 респондентов, 103 образовательные организации) обеспечивает достоверность выводов.

### **Структура и содержание диссертации**

Структура работы логична и соответствует требованиям. Введение, две главы, заключение, список литературы и приложения отражают основное содержание исследования. Отличительной особенностью является глубина анализа и детальная характеристика модульно-матричной модели.

Обоснованность научных положений диссертационного исследования обеспечивается внутренней логикой построения содержания диссертации.

Содержанию присущи внутреннее единство, полнота изложения и анализа рассматриваемых научно-педагогических позиций. Отметим, что задачи исследования логически вытекают из проблемы исследования.

Выводы, представленные в заключении, их достоверность и обоснованность обеспечивается: многообразием источникового материала исследования; использованием системы исследовательских методов, адекватных предмету, цели и задачам исследования; преемственностью и последовательностью в реализации исходных теоретических положений.

### **Степень отражения в автореферате диссертации и публикациях содержания проведенного исследования.**

По теме диссертации Е.Н. Вышиваной опубликовано 27 работ, в том числе: 6 статей в рецензируемых научных изданиях, включенных в перечень ВАК при Минобрнауки России; 1 глава в коллективной монографии; 20 публикаций в сборниках трудов и материалов всероссийских и международных конференций.

Автореферат диссертации и публикации полностью отражают содержание диссертационного исследования.

В качестве особых достижений представляемой к защите диссертации Вышиваной Е.Н. следует отметить убедительную аргументацию актуальности проблемы; глубокое теоретическое обоснование гипотетических посылок; содержательность и правомерность выводов; четкость определения позитивных и негативных сторон объединений образовательных организаций; детализированное описание уровней командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса, аргументированность методов и инструментов ее диагностики, алгоритма и модели этого процесса; последовательность изложения этапов формирующего

эксперимента, каждому из которых предшествует анализ достижений (дефицитов) предыдущего этапа.

Отмечая высокий уровень проведенного Вышиваной Еленой Николаевной исследования, следует обратить внимание на некоторые его аспекты, которые требуют уточнения.

1. В качестве методологических основ исследования рассматриваются шесть подходов (процессный, системно-деятельностный, синергетический, средовой, интегративный и ситуационный). Чем обусловлено их количество? Не много ли подходов заявлено для уровня кандидатской диссертации?

2. В исследовании модель рассматривается как схема, теоретический конструкт. Можно ли в этом случае проверять эффективность ее реализации, как это обозначено в ряде научных характеристик и в названии параграфа? Или все же проверяется эффективность процесса командообразующей деятельности руководителя, *организованного в соответствии* со сконструированной модульно-матричной моделью?

3. В работе командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса рассматривается как элемент его системной управленческой деятельности (представленной совокупностью организационных, нормативно-правовых, материально-технических, социально-психологических, и в том числе, командообразующих решений и действий), направленных на реализацию стратегических целей и тактических задач образовательной организации. То есть, она имеет определенную структуру, отражающую совокупность (возможно, интеграцию) составляющих ее единиц. В таком случае, почему эти составляющие не именуются компонентами, а прописываются в работе как критерии эффективности, позволяющие установить степень выраженности разных показателей?

Высказанные сомнения могут являться основанием для их дискуссионного обсуждения, а имеющиеся замечания носят рекомендательный характер и не снижают общей высокой оценки исследования.

### **Заключение**

Диссертационная работа Вышиваной Елены Николаевны представляет собой завершённое научно-квалификационное исследование, содержащее решения важной научной задачи — разработки и обоснования эффективной модели командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса. Теоретические положения и практические результаты имеют значимую ценность для развития педагогического менеджмента и управления образовательными системами.

Работа соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени, а её автор заслуживает присуждения соответствующей научной степени.

Диссертация Е.Н. Вышиваной на тему «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса», представленная на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по

специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования, в полной мере соответствует требованиям пп. 9–11, 13, 14 «Положения о присуждении учёных степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявленным к кандидатским диссертациям, а ее автор, Е.Н. Вышиваная, заслуживает присуждения ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки).

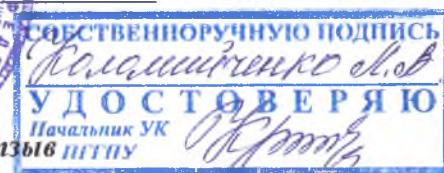
Отзыв составлен Коломийченко Людмилой Владимировной, доктором педагогических наук, профессором, заведующей кафедрой дошкольной педагогики и психологии, федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет», заслушан, обсужден и единогласно утвержден на расширенном заседании кафедры дошкольной педагогики и психологии, федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования ««Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет»» (протокол № 3 от 18.12.2025 года).

Доктор педагогических наук,  
профессор, заведующий кафедрой  
дошкольной педагогики и психологии  
ФГБОУ ВО ПГПУ

18 декабря 2025 г.

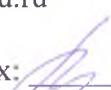


/ Коломийченко Л.В.



*Сведения о лице, составившем и подпишавшем отзыв*

Отзыв на диссертацию и автореферат составлен доктором педагогических наук («13.00.07 – теория и методика дошкольного образования»), профессором Л. В. Коломийченко, заведующим кафедрой дошкольной педагогики и психологии федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования ««Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет»»; 614990, г. Пермь, ул. Сибирская, 24; +7 (342) 215-18-49; e-mail: postmaster@pspu.ru

Выражаю согласие на обработку персональных данных:  Л. В. Коломийченко

*Сведения о ведущей организации:*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет»; 614990, г. Пермь, ул. Сибирская; +7 (342) 215-18-49; e-mail: postmaster@pspu.ru; сайт: <https://pspu.ru/> Сайт: <https://edu.gov.ru/>

С публикациями сотрудников ведущей организации можно ознакомиться на сайте: <https://www.elibrary.ru>

## Приложение

### СВЕДЕНИЯ О ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

по диссертации соискателя Вышиваной Елены Николаевны  
«Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания  
образовательного комплекса» по специальности 5.8.1. – Общая педагогика, история  
педагогики и образования

Полное наименование организации в соответствии с уставом	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет»
Сокращенное наименование организации в соответствии с уставом	ПГГПУ
Ведомственная принадлежность	Министерство просвещения Российской Федерации (Минпросвещения России)
Почтовый индекс организации, почтовый адрес	614990, г. Пермь, ул. Сибирская, 24
Телефон	+7 857-2-59-90-08
Адрес электронной почты	postmaster@pspu.ru
Адрес официального сайта в сети «Интернет»	<a href="https://pspu.ru/">https://pspu.ru/</a>

### Список основных публикаций сотрудников организации по теме диссертации соискателя в рецензируемых научных изданиях за последние 5 лет (не более 15 публикаций)

	Публикации
1	Дошкольное и школьное образование в России и за рубежом: векторы развития: коллективная монография / А. Ю. Нагорнова, А. Б. Бакурадзе, Э. Ф. Алиева [и др.]. - Ульяновск: ИП Кенъшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2021. - 302 с.
2	Шапорев, А.А. Понятие лидерско-коммуникативной компетентности курсантов военно-образовательных учреждений войск Национальной гвардии / А.

	A. Шапорев // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. - 2022. - Сер. № 1. Психологические и педагогические науки. Вып. 2 / 2022. - С.105.
3	Егоров, К. Б. Процедуры внешней и внутренней оценки качества образования в деятельности руководителя образовательной организации: аудит и модерация / К. Б. Егоров, В. А. Захарова // Управление образованием: теория и практика. - 2022. - № 3(49). - С. 170-180.
4	Сафонова М.М., Захарова В.А. Разработка модели наставничества как нелинейной модели управления образовательной организацией / М.М. Сафонова, В.А. Захарова // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. - 2024. - Серия № 1. Психологические и педагогические науки. Выпуск 2. - С.96.
5	Косолапова Л.А. Образовательное пространство организации как среда саморазвития будущего специалиста/ Л.А. Косолапова // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета.- 2023. - Сер. № 1. Психологические и педагогические науки. Вып. 2 / 2023.- С. 355.
6	Гитман, Е. К. Корпоративное взаимодействие педагогов в стратегическом развитии школы / Е. К. Гитман, О. В. Власова // Бизнес. Образование. Право. - 2024. - № 4(69). - С. 380-386.
7	Гитман, Е. К. Модели корпоративного обучения педагогов в проектировании методической работы школы / Е. К. Гитман, О. В. Власова // Мир образования - образование в мире. - 2025. - № 1(97). - С. 142-155.

Проректор по научно-методической работе

и академическому взаимодействию

ФГБОУ ВО «Пермский государственный  
гуманитарно-педагогический университет»



А.Н. Саапулов