

## Отзыв на автореферат

диссертации Вышиваной Елены Николаевны по теме  
«Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса», представленной на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

Диссертационное исследование Вышиваной Елены Николаевны посвящено проблеме командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса. *Актуальность и значимость* исследования определяются тем, что в рамках современных стратегий развития образования значительное внимание уделяется тенденции к укрупнению и объединению образовательных организаций и созданию из разных образовательных организаций (дошкольного, начального, среднего уровней) единого образовательного комплекса.

Тема исследования является отражением реальных управленческих вызовов современной школы. В настоящее время 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. Командообразующая деятельность руководителя образовательного комплекса рассматривается Вышиваной Е.Н. как ключевой ресурс развития образовательной организации в условиях её структурного, организационного и функционального обновления.

Представленные в автореферате формулировки выбора предмета, объекта, цели и задач исследования соответствуют теме диссертации. Выводы исследования аргументированы и обоснованы. Важную роль в логическом построении имеет выдвинутая автором гипотеза и ее практическое подтверждение.

*Методологическую основу* исследования диссертант представляет положениями процессного, системно-деятельностного, средового, интегративного и ситуационного подходов.

*Теоретическая основа* исследования представлена идеями известных научных теорий и концепций в их непротиворечивой взаимосвязи и взаимообусловленности. Содержание автореферата демонстрирует, что структура диссертации выстроена логично, соискатель использует актуальные методы исследования.

*Новизна исследования* проявляется сразу на нескольких уровнях.

1. На теоретико-методологическом уровне автор не ограничивается отдельным подходом, а предлагает комплексный, рассматривая процессный, системно-деятельностный, синергетический, средовой, интегративный, ситуационный подходы. Благодаря этому командообразование показано как живая система: с этапами развития, зависимостью от условий, ресурсами и результатами.

2. На понятийном уровне введение авторских определений ключевых категорий позволяет по-новому взглянуть на роль руководителя в процессе командообразования. Командообразующая деятельность описана как особая управленческая функция, требующая профессиональных компетенций, а не как «дополнительная нагрузка» или случайная инициатива.

3. На диагностическом уровне критерии, показатели и уровни эффективности дают возможность «увидеть команду» не только по субъективным ощущениям, но и по измеряемым параметрам. Это позволяет определить уровни (начальный, допустимый, достаточный, продвинутый) эффективности исследуемого процесса, что является существенным вкладом в управленческую практику.

4. Представленная автором модульно-матричная модель — это «карта маршрута» для руководителя, адаптированная к условиям создания образовательного комплекса. Она представляет 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.

5. На практическом уровне проект «Умное пространство» демонстрирует, как модель реализуется в конкретной образовательной среде в системе взаимодействия субъектов и объектов управления образовательным комплексом. Подчеркивается идея среды как пространства совместной ответственности и коммуникации.

Представленные публикации прошли серьезную апробацию на научно-практических конференциях разного уровня и соответствуют основному содержанию и выводам, представленного к защите диссертационного исследования.

Резюмируя вышеизложенное, отмечаем, что представленные в автореферате положения научной новизны диссертационного исследования Вышиваной Е.Н. являются приращением научного знания, оно является самостоятельным, логическим, обоснованным и завершённым исследованием в области образовательного менеджмента.

Резюмируя вышеизложенное, отмечаем, что представленные в автореферате положения научной новизны диссертационного исследования Вышиваной Е.Н. выступают приращением научного знания, оно является самостоятельным, логическим, обоснованным и завершённым в области образовательного менеджмента.

Все вышеизложенное дает основание утверждать, что диссертация Вышиваной Елены Николаевны на тему: «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса», представленная на соискание ученой степени кандидата педагогических наук, удовлетворяет требованиям «Положения о присуждении ученых степеней» (п.п. 9-11, 13, 14),

утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 .г № 842, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

Гилева Анжела Валентиновна,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры гуманитарных  
и психолого-педагогических дисциплин,  
Покровский филиал МПГУ

Подпись



Контактная информация:

Адрес места работы: 601120, Владимирская область,

г. Покров, Спортивный проезд, д.2

Рабочий телефон: +(49243)6-14-35

+(49243)6-11-20

E-mail: f\_pokrov@mpgu.su

*Подпись А.В. Гилевой*  
*удостоверяю:*

*Начальник отдела*



*Подпись*  
*А.В. Гилевой*

Выражаю согласие на обработку персональных данных.

Дата: 12.12.2025 г.

## О Т З Ы В

на автореферат диссертации Вышиваной Елены Николаевны по теме  
«Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания  
образовательного комплекса», представленной на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика,  
история педагогики и образования.

Диссертационное исследование Вышиваной Елены Николаевны посвящено чрезвычайно актуальной проблеме современной системы образования — командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса. Данная тема имеет большое значение не только в контексте происходящих структурных изменений в сфере образования, но и в связи с повышением требований к профессиональной компетентности руководителя, его способности обеспечивать устойчивое развитие образовательной организации в условиях постоянных реформ, усложнения внутренних процессов и роста социального запроса на качество образовательных услуг.

В последние годы в России наблюдается тенденция к формированию образовательных комплексов — объединений нескольких школ и дошкольных организаций под единым управлением. Такая трансформация неизбежно требует перестройки всей системы взаимодействия внутри коллектива, поиска новых управленческих решений и развития принципиально иных компетенций у руководителей. В этих условиях проблема командообразования становится ключевым фактором, влияющим на эффективность работы образовательного комплекса, качество образовательного процесса и корпоративную культуру. Автор убедительно доказывает, что именно руководитель выступает инициатором, координатором и стратегом процесса формирования команды, на котором держится устойчивость всей организации.

Работа Вышиваной Е.Н. отличается высокой степенью обоснованности актуальности: диссертант опирается на стратегические документы развития образования, федеральное законодательство, программы модернизации, а также результаты современных исследований, подтверждающих, что дефицит управленческих компетенций в области командообразования приводит к снижению эффективности образовательных комплексов. Автореферат демонстрирует глубокое понимание масштабности и комплексности рассматриваемой проблемы.

Отмечая степень разработанности темы, Елена Николаевна приводит широкий спектр научных подходов к командообразованию, анализирует исследования в области педагогического управления, организационной психологии, теории лидерства, менеджмента и социологии образования. Однако автор не ограничивается перечислением идей и концепций, а проводит их содержательный анализ, выявляет ключевые тенденции, противоречия, пробелы в научном знании. Это позволяет аргументированно показать, что, несмотря на наличие значительного количества работ, проблема командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса остаётся недостаточно разработанной. Особенно ценной является мысль Вышиваной Е.Н. о том, что существующие исследования

преимущественно затрагивают общие вопросы командообразования, тогда как специфика образовательных комплексов требует особых подходов, учитывающих многоуровневую структуру коллективов, разнообразие профессиональных ролей, необходимость создания единого организационного и ценностного пространства.

Научный аппарат исследования характеризуется логичностью и системностью. Цель исследования чётко соответствует выявленным противоречиям и направлена на разработку, теоретическое обоснование и экспериментальную проверку модели командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса. Задачи исследования последовательно раскрывают путь достижения цели: от анализа теоретических подходов — к конструированию модели, её реализации и эмпирической проверке.

Гипотеза исследования заслуживает отдельной высокой оценки: она не только фиксирует предполагаемый результат, но и отражает комплекс условий, необходимых для успешного формирования команды. Такое построение гипотезы показывает научную зрелость автора и глубокое понимание природы управленческих процессов.

Методологическая основа исследования отличается широтой и глубиной: используются процессный, системно-деятельностный, синергетический, интегративный, ситуационный и средовой подходы. Такое сочетание обеспечивает многомерный анализ управленческих процессов и позволяет выстроить комплексную модель командообразования. Особенно важно, что Елена Николаевна Вышиваная не только объединяет различные подходы, но и демонстрирует их практическую применимость, что делает исследование целостным и внутренне согласованным.

В работе акцентируется внимание на необходимость внедрения максимально эффективных способов, методов и инструментов воздействия на уровень стабильности коллектива образовательного комплекса. Таких, которые способны обеспечить, с одной стороны, полное раскрытие трудового потенциала и профессиональных качеств каждого сотрудника, а с другой - достижение единства взглядов и действий педагогов, их сплоченности и приверженности образовательной организации, нацеленности на реализацию как личных, так и профессиональных целей.

Существенным достоинством работы является разработка модульно-матричной модели командообразующей деятельности. Эта модель отличается продуманной структурой, включающей аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный и результативный блоки. Каждому блоку Елена Николаевна даёт глубокую характеристику, определяет его место в общей структуре деятельности руководителя, предлагает инструменты диагностики и управления. С точки зрения психологии управления данная модель представляет особую ценность, поскольку позволяет учитывать не только организационные, но и личностные факторы — уровень доверия, идентичность, коммуникативные стили, позиции руководителя на различных этапах командообразования.

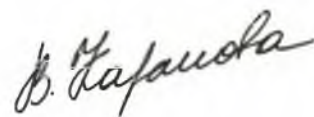
Экспериментальная база исследования заслуживает высокой оценки. В исследовании приняли участие 35 образовательных комплексов. Такой масштаб

обеспечивает достоверность полученных данных и позволяет говорить о высокой степени репрезентативности результатов. Вышиваная Е.Н. демонстрирует владение современными методами количественной и качественной обработки данных, использует критерий  $\chi^2$  Пирсона, статистическую обработку, динамический анализ показателей. Представленные данные подтверждают эффективность предложенной модели, что усиливает практическую значимость исследования.

В качестве замечания можно отметить, что было бы полезно осветить сложности, психологические барьеры и сопротивление изменениям в педагогических коллективах, возникающие при внедрении разработанной модульно-матричной модели. Тем не менее эти замечание носят рекомендательный характер и не уменьшают общего высокого уровня работы.

В заключение следует отметить, что автореферат отражает зрелое, глубокое, компетентное исследование, которое имеет существенную научную новизну, теоретическую и практическую значимость. Работа Вышиваной Елены Николаевны соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

**Каранова Виктория Владимировна,**  
заведующий кафедрой управления образовательными системами  
государственного автономного учреждения дополнительного  
профессионального образования «Ленинградский областной  
институт развития образования», кандидат психологических наук  
(5.3.7), доцент



Выражаю согласие на обработку персональных данных.

*Дата: 10.12.2025*

Контактная информация:

Адрес места работы: 197136, Российская Федерация, Санкт-Петербург,

Чкаловский проспект, 25а

Рабочий телефон: +7(812)372-50-39, доб. 207

E-mail: kaf\_upr@loiro.ru

Подпись заверяю  
Заведующий отделом кадров  
*Е.Н. Каранова*  
"10" 12 2025



## ОТЗЫВ

*на автореферат диссертации Вышиваной Елены Николаевны по теме «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса», представленной на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования*

Диссертация Вышиваной Елены Николаевны посвящена важнейшей проблеме современного педагогического менеджмента — формированию единой педагогической команды при создании образовательного комплекса. В условиях активной трансформации российской системы образования, укрупнения образовательных организаций и формирования новых управленческих структур данный вопрос имеет первостепенное значение. Автореферат демонстрирует, что Вышиваная Е.Н. глубоко понимает сущность происходящих процессов и стремится предложить научно обоснованную модель, позволяющую повысить эффективность управления образовательным комплексом.

Диссертант хорошо показывает противоречия между ожиданиями государства и реальными возможностями управленческих кадров. Исследование отличается глубоким анализом методологических основ управления и демонстрирует высокий уровень научной культуры автора. С первых страниц автореферата видно, что исследовательская позиция Вышиваной Е.Н. отличается зрелостью и системностью. Актуальность темы раскрыта через анализ нормативно-правовых документов, стратегий развития образования, федеральных и региональных программ. Автор убедительно подчёркивает, что образовательный комплекс как новая форма организации требует иных управленческих подходов, нежели традиционная школа. Задачи руководителя усложняются: возрастает масштаб управленческих решений, расширяется состав коллектива, появляются новые уровни коммуникаций и новые профессиональные роли. В таких условиях командообразование становится критически важной задачей, определяющей стабильность функционирования комплекса и качество образовательного процесса.

Вышиваная Е.Н. анализирует широкий круг научных источников, включая работы по менеджменту, педагогике, психологии, теории коллектива. Диссертант справедливо замечает, что традиционные подходы к командообразованию оказываются недостаточными для решения задач, стоящих перед руководителем образовательного комплекса.

Научный аппарат исследования логичен, чётко структурирован и соответствует предъявляемым требованиям. Цель исследования полностью согласуется с поставленными задачами, которые охватывают теоретическое осмысление проблемы, разработку критериев, создание модели и её апробацию. Гипотеза исследования основана на комплексном подходе и содержит научно обоснованное предположение о том, что эффективность командообразования зависит от совокупности управленческих условий, методических средств, личностных характеристик руководителя и организационно-педагогических факторов.

Важнейшей научной ценностью исследования является разработанная Еленой Николаевной модульно-матричная модель командообразующей деятельности. Она представляет собой детализированную конструкцию, включающую пять блоков и позволяющую системно организовать деятельность руководителя. Каждый блок — аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный, результативный — раскрыт с высокой степенью точности. Автор не только характеризует каждый блок, но и показывает их взаимосвязь, что делает модель целостной и структурно завершённой.

Следует отдельно отметить акцент автора на личностной позиции руководителя. В педагогическом менеджменте этот компонент часто недооценивается, но Елена Николаевна справедливо подчёркивает, что управленческая деятельность невозможна без лидерских качеств, профессионального самосознания, умения работать с конфликтами, мотивировать сотрудников. Личностный блок модели позволяет руководителю осознавать собственную роль, уровень влияния, стиль взаимодействия, что существенно повышает эффективность командообразования.

Экспериментальная часть исследования отличается масштабностью и методической чёткостью. В исследовании участвовали 35 образовательных комплексов, что предоставляет достаточно широкую эмпирическую базу для обоснованных выводов. Автор применяет разнообразные методы исследования: наблюдение, анкетирование, анализ документации, статистическую обработку данных. Использование критерия  $\chi^2$  позволяет обеспечить научную достоверность результатов. Представленные данные показывают устойчивую положительную динамику командообразовательных процессов в экспериментальной группе, что свидетельствует о практической эффективности предложенной модели.

Автореферат также раскрывает важный элемент исследования — проект «Умное пространство». Этот проект демонстрирует способность автора разрабатывать не только теоретические, но и практические инструменты, которые могут быть внедрены в образовательные организации. Проект позволяет выстраивать эффективные коммуникации внутри коллектива, формировать профессиональные сообщества, повышать уровень взаимодействия между участниками образования.

Практическая значимость работы бесспорна. Материалы могут использоваться в системе повышения квалификации, а также в деятельности руководителей образовательных организаций.

Вместе с тем, на наш взгляд, требует более глубокого обоснования выбор заявленных в модульно-матричной модели принципов открытости и прозрачности, гибкости и адаптивности, разделения ответственности и др. Возникает вопрос: как данные принципы связаны с методологическими подходами?

Подводя итог, следует отметить, что, судя по автореферату, диссертация Вышиваной Елены Николаевны представляет собой зрелое

научное исследование, обладающее новизной, теоретической глубиной и значительной практической ценностью. Работа, представленная на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования, соответствует требованиям «Положения о присуждении ученых степеней» (п.п. 9-11, 13, 14), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013г №842, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

**Лашкова Лия Луттовна,**

профессор кафедры теории и методики дошкольного и начального образования бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный педагогический университет»,  
доктор педагогических наук (13.00.08 Теория и методика профессионального образования), профессор.

Выражаю согласие на обработку персональных данных.

Дата: 08.12.2025



Контактная информация:

Адрес места работы: 628417, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Сургут, ул. 50 лет ВЛКСМ, дом 10/2.

Рабочий телефон: +7(3462)77-40-70 (доб. 272)

E-mail: [lashkovall@mail.ru](mailto:lashkovall@mail.ru)

Российская Федерация, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г.Сургут бюджетное учреждение высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа-Югры «СУРГУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»	
Подпись <u>Лашкова Л.Л.</u>	заверяю
Начальник отдела управления персоналом <u>Т.В. Девятаева</u>	
<u>08</u> <u>декабря</u>	20 <u>25</u> г.



## ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Вышиваной Елены Николаевны  
на тему «Командообразующая деятельность руководителя в условиях  
создания образовательного комплекса», представленной на соискание ученой  
степени кандидата педагогических наук по научной специальности  
5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования

В автореферате диссертации Вышиваной Елены Николаевны представлены основные положения исследования управленческой деятельности руководителя образовательного комплекса, ориентированной на формирование эффективной педагогической команды. Эта тема имеет особую актуальность в условиях построения единого образовательного пространства с учетом развития сетевых форм взаимодействия, интеграции учреждений и реализации крупных образовательных проектов.

Автореферат отражает высокую степень теоретической и методологической подготовленности автора. Логика исследования выстроена последовательно: от выявления теоретико-методологических оснований – к описанию особенностей командообразующей деятельности на основе авторской модели и разработке квалиметрических процедур оценки эффективности ее реализации.

В теоретическом плане значимым результатом является авторское определение ключевых понятий («командообразующая деятельность руководителя образовательного комплекса», «модель процесса командообразующей деятельности»), а также уточнение понятий «педагогическая команда» и «образовательный комплекс».

Экспериментальная часть исследования выполнена на высоком уровне. Соискатель представляет данные, демонстрирующие положительную динамику развития команд, улучшение межличностных отношений в коллективе, повышение профессиональной активности педагогов. Использование статистических методов повышает достоверность выводов.

К научной новизне следует отнести разработку и реализацию модульно-матричной модели командообразующей деятельности. Она позволяет структурировать управленческую деятельность, выделить этапы и условия развития коллектива, учитывать особенности коммуникации, мотивации и профессионального роста педагогов. Автор подробно характеризует каждый блок модели и показывает их взаимосвязь, что делает модель целостной и функциональной.

Практико-ориентированность исследования подкреплена масштабной экспериментальной базой: 35 образовательных комплексов, 103 организации, 615 респондентов. Представленные сведения о динамике результатов контрольной и экспериментальной групп позволяют принять вывод о результативности реализации модульно-матричной модели как обоснованный. Существенным достоинством является описание критериев и уровней эффективности командообразующей деятельности, что делает модель диагностируемой и управляемой.

При общей положительной оценке диссертационного исследования в процессе защиты считаем целесообразным прояснить следующие вопросы:

1. Какие элементы из шести заявленных методологических подходов оказались ключевыми при построении модульно-матричной модели, и каков критерий их отбора?

2. Каковы конкретные механизмы влияния проекта «Умное пространство» на рост показателей по мотивационному и коммуникативному критериям эффективности командообразующей деятельности?

Данные замечания имеют уточняющий характер и не влияют на позитивную оценку проведенного исследования.

Автореферат диссертации отражает основные позиции исследования, текст изложен доступным научным языком. С опорой на содержание автореферата можно заключить, что исследование Вышиваной Е.Н. «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса» отвечает требованиям «Положения о присуждении ученых степеней» (п.п. 9-11, 13, 14), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013г №842, а его автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

Майер Алексей Александрович,  
главный научный сотрудник лаборатории фундаментальных и прикладных научных исследований федерального государственного бюджетного научного учреждения «Институт изучения детства, семьи и воспитания», доктор педагогических наук (13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования»), доцент.

Выражаю согласие на обработку персональных данных.

Дата: 08.12.2025

Контактная информация:

Адрес места работы: 121069, г. Москва, Трубниковский переулок, дом 15, строение 1

Рабочий телефон: +7 (916)496-45-52

E-mail: m000r@yandex.ru

*Подпись Майер А.А. заверено.  
Берущий бухгалтер Кутасова Е.И.*



## **ОТЗЫВ**

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

Автореферат Вышиваной Елены Николаевны в целом производит впечатление завершённой научной работы, опирающейся на актуальные управленческие и педагогические основания. Тема «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса» и основные положения диссертации Вышиваной Елены Николаевны, заявленные к защите по специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки), соответствуют паспорту указанной специальности. Автореферат диссертационного исследования Вышиваной Е.Н. подчёркивает важность управленческих компетенций руководителя при переходе образовательных организаций к новой модели функционирования.

Автором предложено рассмотрение командообразующей деятельности руководителя как самостоятельного управленческого феномена, имеющего собственную структуру, этапность, критерии эффективности и механизм реализации. Такой подход позволяет вывести командообразование из сугубо прикладной плоскости «наборов технологий» и представить его как разворачивающийся педагогико-управленческий процесс. Командообразование рассматривается не как разовая деятельность, а как сложный, системный процесс, требующий методической поддержки и научного осмысления.

Диссертантом уточнён и авторски интерпретирован понятийный аппарат исследования. Введение дефиниций «командообразующая деятельность руководителя образовательного комплекса» и «модель процесса командообразующей деятельности» представляется важным вкладом, так как даёт более точные рамки изучения педагогической команды в условиях реструктуризации и объединения организаций. Наличие авторских трактовок снижает терминологическую размытость и задаёт единое исследовательское поле.

Автор демонстрирует глубокое понимание эволюции научных подходов к командообразованию и выявляет противоречия, связанные с недостаточной разработанностью управленческих моделей, ориентированных на образовательные комплексы.

Новизна разработанной Вышиваной Е.Н. модульно-матричной модели процесса командообразующей деятельности руководителя состоит в том, что она объединяет: этапность формирования команды (подготовительный, адаптивный, интегративный, этап командного управления) и пять блоков реализации (аналитико-целевой, личностный, процессный, ресурсный, результативный). Матричность модели позволяет одновременно отслеживать «горизонталь» этапов и «вертикаль» управленческих модулей, то есть видеть, какие именно решения требуются на каждом этапе и чем они обеспечиваются. Предложенный диагностический аппарат оценки эффективности: критерии, показатели и уровни реализации командообразующей деятельности, придаёт модели измеримость и превращает её в инструмент управленческого мониторинга, а не только теоретическое описание процесса.

Алгоритм, представленный диссертантом, является логическим «каркасом» модели. Он описывает последовательность управленческих действий руководителя по наращиванию командной зрелости в образовательном комплексе. Отдельно отмечу, что алгоритм не является «произвольным перечнем» мер; он встроен в этапность модели и отражает управленческую цикличность, что подтверждает его технологичность.

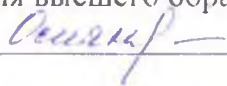
Экспериментальная часть исследования представлена широкой выборкой образовательных комплексов, разнообразными методами сбора данных, использованием статистических критериев – все это делает результаты исследования убедительными. Соискатель не ограничивается констатацией улучшений, а анализирует динамику изменений по каждому критерию, выявляет факторы успешности командообразования и условия, влияющие на развитие коллектива.

Выводы автореферата соответствуют гипотезе и задачам исследования. Опубликованные работы по характеру полученных выводов соответствуют специальности 5.8.1 – общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки).

Вместе с тем, в рамках дискуссионных моментов, хотелось получить ответ на вопрос: Какие ограничения (организационные, кадровые, культурные) выявлены в ходе внедрения модели, и как они учитываются в алгоритме командообразующей деятельности руководителя?

**Общий вывод.** Автореферат Вышиваной Елены Николаевны отражает зрелое, комплексное и практико-ориентированное исследование, обладающее значимой научной новизной и существенным исследовательским вкладом в область теории и практики командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса. Автореферат Вышиваной Е.Н. отвечает требованиям «Положения о присуждении ученых степеней» (п.п. 9-11, 13, 14), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

Доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры английского и китайского языков федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет»



Осиянова Ольга Михайловна

Научная специальность по защищенной диссертации доктора педагогических наук:  
13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования

Дата: «09» декабря 2025 г.

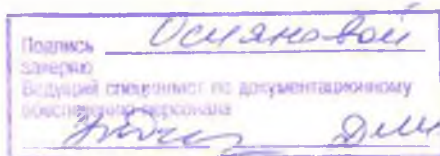
Контактная информация:

Адрес места работы: 460018, Оренбургская область, г. Оренбург, просп. Победы, д. 13

Рабочий телефон: +7 (3532) 37-24-31

E-mail: [afinpa@mail.osu.ru](mailto:afinpa@mail.osu.ru)

Выражаю согласие на обработку персональных данных.



## ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Вышиваной Елены Николаевны по теме «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса», представленной на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования

Проблематика диссертации «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса» Вышиваной Елены Николаевны отражает одну из наиболее сложных управленческих задач современной системы образования — консолидацию педагогических коллективов при создании образовательных комплексов. Автореферат ясно показывает, что речь идет не о формальном объединении организаций, а о формировании новой профессиональной общности, где командообразующая деятельность руководителя выступает как системный фактор устойчивости и развития. Это позволяет говорить о высокой своевременности и практической направленности исследования.

Замысел работы сформулирован внятно: цель, гипотеза и задачи находятся в логической связи, структура выдерживает научную последовательность. Елена Николаевна стремится к технологичности и системности, что соответствует сложности исследуемого феномена.

Анализ литературы отличается глубиной и научной точностью. Автор рассматривает работы в области педагогического менеджмента, психологии личности, теории коллектива, теории лидерства, что позволяет обоснованно подойти к разработке собственной модели.

Особого внимания заслуживает уточнение функциональных особенностей командообразующей деятельности руководителя, выделение ее как элемента общей управленческой системы образовательного комплекса. Данный акцент методологически оправдан и важен для педагогического менеджмента.

Вышиваная Е. Н. корректно выделяет противоречия исследуемой области и предлагает научно обоснованную модель командообразования,

позволяющую обеспечить качество образовательного процесса в условиях реорганизации учреждений.

Новизна исследования заявлена достаточно содержательно и подтверждается материалами автореферата. Синтез методологических подходов придаёт исследованию широту охвата. Автор вводит собственные определения командообразующей деятельности руководителя и модели процесса командообразования. Это важно, поскольку область командного управления в образовании до сих пор страдает терминологической неоднозначностью.

Сильной стороной работы является проектирование поэтапного процесса командообразования и создание модульно-матричной модели, в которой синхронизированы управленческие функции и этапы формирования команды. Такая структура адекватна реальным условиям реорганизации, где требуется одновременно удерживать стратегические цели и гибко реагировать на ситуацию. Достоинством автореферата является также детально описанный критериально-показательный блок (мотивационный, эмоционально-ценностный, деятельностный, коммуникативный, личностный, рефлексивный критерии), позволяющий комплексно оценивать эффективность командообразующей деятельности.

Экспериментальная часть представлена убедительно: автор показывает исходный дефицит командного взаимодействия на констатирующем этапе и положительную динамику на формирующем и контрольном этапах. Включение внешнего индикатора (рейтинг школ Московской области) усиливает надежность выводов. При этом текст автореферата демонстрирует, что результаты интерпретируются не только количественно, но и содержательно - через качественные изменения управленческой позиции руководителей.

Несмотря на высокое качество работы, присутствует ряд вопросов, которые требуют прояснения:

1. Из текста автореферата неясно, чем принципиально различаются

«адаптивный», «интегративный» и «этап командного управления» в плане управленческих задач и ожидаемых командных эффектов?

2. Возможно ли использование предложенных критериев и показателей эффективности для оценки командообразования в устойчиво функционирующем (не создаваемом) образовательном комплексе, и что при этом потребуется изменить?

Данные вопросы не снижают ценности работы. В целом автореферат производит впечатление серьезного исследования, обладающего научной и прикладной ценностью. Полученные результаты могут быть использованы в системе повышения квалификации руководителей и при проектировании управленческих стратегий в условиях укрупнения образовательных организаций.

Научная работа Вышиваной Елены Николаевны отвечает требованиям «Положения о присуждении ученых степеней» (п.п. 9-11, 13, 14), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013г №842, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

Патрушева Зоя Валерьевна,  
доцент кафедры педагогики и психологии дошкольного и начального образования Педагогического института Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», кандидат педагогических наук (13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования).

Дата: 08 декабря 2025 года

Выражаю согласие на обработку персональных данных.

Контактная информация:

Адрес места работы: 600000, Владимирская область, г. Владимир, ул. Горького, д. 87

Рабочий телефон: + 7 4922 47-77-97

E-mail: patrusheva.zoya9@mail.ru



ПОДПИСЬ ЗАВЕДУЮЩЕГО  
КАФЕДРОЙ  
ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ  
ДОШКОЛЬНОГО И НАЧАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

## **ОТЗЫВ**

**на автореферат диссертации Вышиваной Елены Николаевны  
по теме «Командообразующая деятельность руководителя в условиях  
создания образовательного комплекса», представленной на соискание  
ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности  
5.8.1 Общая педагогика, история педагогики образования**

Автореферат диссертационной работы Вышиваной Елены Николаевны посвящён важной и одновременно сложной проблеме современного педагогического менеджмента — командообразующей деятельности руководителя образовательного комплекса. Исследование, представленное в автореферате, обладает практической значимостью и вносит определенный вклад в развитие теории управления образовательными системами.

Вышиваная Е.Н. показывает, что создание образовательных комплексов является не просто структурным преобразованием, но и глубоким организационно-педагогическим процессом, затрагивающим ценностные основы коллективов, профессиональную идентичность педагогов, характер взаимодействия между участниками образовательного процесса. Содержание автореферата демонстрирует, что руководитель образовательного комплекса становится ключевой фигурой, влияющей на эффективность интеграции коллективов и развитие организации в целом.

Вышиваная Е.Н. тщательно анализирует степень разработанности научной проблемы, опираясь на значительный массив источников. Особое внимание уделяется работам по педагогическому менеджменту, организационному развитию, теории лидерства, психологии управления. Автор справедливо замечает, что существующие подходы к командообразованию не в полной мере учитывают уникальные условия образовательного комплекса как многоуровневой и территориально распределенной структуры. Именно это противоречие определило необходимость разработки исследователем модульно-матричной модели управленческой деятельности.

Научный аппарат исследования отличается методологической корректностью и логичностью. Цель и задачи исследования сформулированы последовательно, отражают внутреннюю логику работы и направлены на разработку и реализацию модели командообразующей деятельности руководителя. Гипотеза исследования комплексна и включает совокупность факторов, влияющих на эффективность командообразования: управленческие условия, личностные качества руководителя, организационные механизмы и педагогические средства.

Методологическая основа исследования заслуживает высокой оценки. Елена Николаевна использует широкий спектр научных подходов: системно-

деятельностный, синергетический, интегративный, ситуационный и процессный. Такое сочетание позволяет понять командообразование не как набор отдельных мероприятий, а как сложный процесс, подчинённый внутренним закономерностям и внешним условиям. Вызывает интерес интерпретация автором синергетического подхода: образовательный комплекс рассматривается как открытая система, обладающая свойством саморегуляции, а роль руководителя заключается в создании условий, способствующих самоорганизации коллектива.

Модульно-матричная модель командообразующей деятельности, представленная в автореферате, сочетает в себе пять блоков и раскрывает их функциональное назначение. Важной особенностью модели является то, что она учитывает динамику формирования команды, различия в профессиональных позициях педагогов, возможности самоорганизации и персональной ответственности.

Экспериментальная часть исследования характеризуется масштабностью и репрезентативностью. В исследовании приняли участие 35 образовательных комплексов и более 600 респондентов, что позволяет говорить о высокой достоверности результатов. Представленные в работе данные свидетельствуют, по мнению исследователя, что внедрение модели приводит к повышению уровня мотивации педагогов, улучшению коммуникации внутри коллектива, росту профессиональной активности и улучшению управленческих показателей.

Важно отметить, что Елена Николаевна уделяет значительное внимание разработке диагностических средств, что повышает практическую ценность исследования. Особенно ценной является система критериев и показателей, позволяющая объективно оценивать эффективность командообразования.

Судя по данным, представленным в автореферате, экспериментальные результаты демонстрируют прирост показателей эффективности в экспериментальных группах, что должно свидетельствовать об эффективности модели.

Вместе с тем, неясен методологический аспект: насколько разведены эффекты модели и эффекты естественной адаптации коллективов во времени? Считаю, что в автореферате уместно было бы указать какие теории управления, командообразования и личностного роста были использованы для решения проблемы эффективности процесса командообразующей деятельности руководителя в условиях создания образовательного комплекса.

Более того, в тексте автореферата встречаются огрехи и стилистические неточности, к примеру, на стр. 10 «Модульно-матричная модель процесса... представляет собой поэтапную характеристику процесса...», на стр. 21 «Условием успешной реализации... важен учет таких же особенностей...», на

стр. 23 «В описании перспектив... исследований и практиков...». Однако, эти замечания носят рекомендательный характер и не уменьшают положительную оценку уровня работы.

В целом автореферат представляет собой зрелое, глубокое исследование с высокой научной ценностью и практической значимостью. Судя по автореферату, диссертация Вышиваной Елены Николаевны «Командообразующая деятельность руководителя в условиях создания образовательного комплекса» соответствует требованиям «Положения о присуждении ученых степеней» (п.п. 9-11, 13, 14), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013г №842, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата педагогических наук по научной специальности 5.8.1 Общая педагогика, история педагогики и образования.

Яфаева Венера Гавазовна,  
проректор по учебно-методической работе  
государственного автономного учреждения дополнительного  
профессионального образования Институт развития образования  
Республики Башкортостан, заведующий кафедрой дошкольного и начального  
образования, доктор педагогических наук (13.00.08 Теория и методика  
профессионального образования), доцент.

Выражаю согласие на обработку персональных данных.

Дата: 12.12.2025 год.

Контактная информация:  
450005, Российская Федерация, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул.  
Мингажева, 120  
Рабочий телефон: +7 (347)-216-40-89  
E-mail: [prorector-umr@irorb.ru](mailto:prorector-umr@irorb.ru)

