

На правах рукописи



МОИСЕЕНКО АНДРЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ
ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

5.8.7. – Методология и технология профессионального образования
(педагогические науки)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Нижний Новгород – 2026

Работа выполнена на кафедре андрагогики и управления развитием
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет
имени Козьмы Минина»

Научный руководитель:

Игнатьева Галина Александровна
доктор педагогических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Сергеева Марина Георгиевна
доктор педагогических наук, профессор, профессор
кафедры «Педагогика и цифровые образовательные
технологии» федерального государственного
автономного образовательного учреждения
высшего образования «Московский
государственный технический университет имени
Н.Э. Баумана (национальный исследовательский
университет)»

Цилицкий Виталий Сергеевич

кандидат педагогических наук, доцент, начальник
управления научной работы федерального
государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Южно-
Уральский государственный гуманитарно-
педагогический университет»

Ведущая организация:

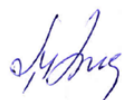
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Самарский национальный исследовательский
университет имени академика С.П. Королева»

Защита состоится 26 ноября 2026 года в 10.00 часов на заседании
диссертационного совета по защите диссертаций на соискание ученой степени
кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук 33.2.014.02, созданного на
базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет
имени Козьмы Минина» по адресу: 603952, г. Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1, зал
заседаний диссертационных советов.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени
Козьмы Минина» (<https://ya.mininuniver.ru/r/d2a9c26c>).

Автореферат разослан «__» _____ 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат педагогических наук,
доцент



Булаева Марина Николаевна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Достижение национальных целей развития Российской Федерации, сформулированных в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 и конкретизированных в новых национальных проектах, требует от педагогических университетов качественного обновления подходов к подготовке кадров и управлению изменениями. Федеральный проект «Университеты для поколения лидеров», входящий в национальный проект «Молодежь и дети», ставит задачу кардинального увеличения вклада университетов в подготовку лидеров и развитие человеческого капитала.

Национальный проект «Кадры» ориентирует на создание гибкой системы опережающей подготовки специалистов, способных эффективно отвечать на вызовы цифровой экономики. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика», включая федеральный проект «Производительность труда», актуализирует необходимость внедрения в организациях, включая вузы, технологий оптимизации и управления изменениями. Решение этих взаимосвязанных задач для педагогического университета возможно только при наличии внутри него самого субъекта конструктивных преобразований — команды изменений, способной инициировать, проектировать и реализовывать стратегические проекты трансформации вуза.

Принципиальным является то, что такая команда должна не привлекаться извне, а вырабатываться из собственного кадрового состава в процессе целенаправленной внутрикорпоративной подготовки. Однако в системе высшего педагогического образования, как показывает анализ, теоретические основания и практические механизмы организации внутрикорпоративной подготовки кадров для осуществления изменений разработаны недостаточно, что и обуславливает актуальность темы диссертационного исследования.

Актуальность исследования проблематики условий и механизмов формирования команды организационных изменений при проведении неформальной внутрикорпоративной подготовки педагогических работников вуза отражается в следующих взаимосвязанных аспектах:

Социально-экономический аспект актуальности связан с повышением значения внутрикорпоративной подготовки в Российской Федерации. Она непосредственно определяет устойчивость предприятия, его конкурентоспособность и способствует социально-экономическому росту государства. Однако есть внутренние противоречия (разрывы) — от целей стратегии до задач операционного управления предприятием; от ситуации на рынке труда до потенциала системы образования — все это препятствует развитию как отдельной организации образования, так и экономики страны.

Научно-теоретический аспект актуальности определяется необходимостью приведения к единому интегрированному методологическому основанию сформировавшихся в российской науке ключевых теоретических подходов к формированию команд изменений. Эти концепции акцентируют внимание на разных аспектах данного процесса: от роли лидера и принципа распределения командных ролей до стратегического целеполагания и создания благоприятной образовательной среды для развития. При этом необходимо

учитывать, что конкретный способ проектирования команды изменений зависит от специфики образовательной организации, характера планируемых изменений и сложившейся корпоративной культуры.

Научно-практический аспект актуальности обусловлен востребованностью гибридных образовательных моделей во внутрикорпоративной подготовке кадров в условиях быстрой смены технологий и требований к компетенциям работников, ставящих в приоритет способность к самостоятельному поиску и принятию решений. Такой концептуальной моделью, доказавшей свою эффективность в различных зарубежных и отечественных бизнес-структурах, является коуч-наставничество, сочетающее элементы коучинга (раскрытие потенциала, целеполагание, мотивация) и наставничества (передача опыта, практических навыков, адаптация).

Состояние разработанности проблемы исследования. Опираясь на результаты анализа научной литературы и практики формирования команд изменений в различных вузах, были выделены несколько групп исследований, образующих теоретический фундамент работы.

Первую группу составляют труды отечественных (Д.В. Афанасьев, Н.В. Ковальчук, А.О. Котяков, В.А. Садовничий, В.Н. Фальков и др.) и зарубежных (Д. Максвелл, Т. Митчелл, К. Робертс, Д. Салми, Р. Хаус и др.) авторов, раскрывающие кадровую политику современного университета в философско-методологическом контексте стратегического развития и лидерства в образовании. Работы, посвященные человекоцентрированному подходу и развитию человеческого капитала образовательных организаций (А.Г. Асмолов, О.И. Генисаретский, Э.Ф. Зеер, А.В. Кирьякова, С.А. Писарева, Н.Ф. Радионова, В.М. Розин, Н.В. Соловова, А.П. Тряпицына, Н.В. Ходякова, А.В. Хуторской и др.)

Вторую группу образуют современные исследования, в которых внутрикорпоративная подготовка кадров анализируется в качестве структурного элемента как неформального ДПО, включая работы по обоснованию теоретических основ непрерывного опережающего профессионального образования (В.В. Горшкова, Г.А. Игнатьева, М.Р. Илакавичус, В.В. Кузнецов, С.А. Мыльников, М.Н. Певзнер и др.). Особый акцент в данных работах сделан на обосновании теоретического фундамента непрерывного и опережающего характера профессионального образования, что позволяет рассматривать внутрикорпоративную подготовку не как эпизодическое мероприятие, а как системный механизм развития кадрового потенциала вуза.

К третьей группе относятся психолого-педагогические и управленческие исследования феномена команды, командообразования и воспитания личности через коллективно-распределительную деятельность. В этом аспекте отечественная традиция научно-педагогических исследований представлена трудами А.С. Макаренко, созданная им уникальная педагогическая система базируется на воспитании личности через коллектив и производительный труд, является источником разработки современных социокультурных технологий формирования активных граждан. Эта система трактуется как социально-педагогическое открытие XX века и общецивилизационный феномен для командного открытого образования XXI века.

Следует признать, что в отечественной науке имеет место успешный опыт теоретических разработок в сфере построения антропопрактик и различных типов общностей (Н.Г. Алексеев, В.И. Слободчиков, Б.Д. Эльконин и др.), внутри которых формируются человеческие способности, позволяющие личности включаться в социальные группы, приобщаться к культурным формам, а также проявлять индивидуальность и создавать новые форматы коллективной работы.

Среди зарубежных авторов, разработавших ролевые и процессные модели команд, следует выделить работы К. Бланшара, Р.М. Белбина, П. Ленсиони, Б. Такмена, Дж. Уитмора и др., определившие стадии развития команд и этапы их продуктивного воплощения при проектировании образовательных практик.

Четвертую группу формируют исследования по проблемам наставничества, тьюторства, коучинга и менторинга в образовании: работы Н.В. Антоновой, М.Л. Груздевой, М.В. Кларина, М.А. Кочергиной, Ю.Н. Кривенко-Бахмутской, Е.В. Савенковой, Н.Ю. Сафонцевой, М.Г. Сергеевой, В.С. Цилицкого и др. оказали значительное влияние на теоретическое обоснование технологии коуч-наставничества в рамках внутрикорпоративной подготовки кадров системы неформального дополнительного профессионального образования.

Пятую группу составили работы, характеризующие современный педагогический опыт и условия формирования команд изменений в образовательных организациях, включая диссертационные исследования последних пяти лет: П.А. Балышев (2025), Ю.В. Болотова (2021), А.В. Гудиев, Д.В. Малыгин (2024), Н.А. Мухамедьярова (2021), Н.Н. Плотникова (2020), в которых рассматривается командообразование и процессы соорганизации коллективного субъекта профессиональной деятельности.

Проведенный анализ научных публикаций и сложившейся практики внутрикорпоративной подготовки кадров в педагогических университетах дает основание для выделения трех групп противоречий. Данные противоречия объективируют (делают насущно необходимой) разработку технологии проектирования команды изменений применительно к условиям педагогического университета и сводятся к следующему:

- *социально-политического характера* — между возрастающей ролью внутрикорпоративной подготовки кадров как фактора конкурентоспособности организаций, в том числе образовательных, и недостаточной согласованностью стратегических целей развития организации и возможностей системы обучения в подготовке команд, отвечающих за разработку и реализацию проектов изменений;

- *научно-теоретического характера* — между значительным теоретическим материалом, накопленным в российской науке по проблеме формирования команд изменений и отражающим разные подходы к пониманию этого процесса, и отсутствием единого интегрированного методологического основания, позволяющего согласовать эти подходы и выстроить целостную модель проектирования команд изменений с учетом специфики педагогического университета и стратегических ориентиров управления его развитием;

- *практико-ориентированного характера* — между запросом на гибридные образовательные модели внутрикорпоративного обучения, способные в условиях

стремительной трансформации технологий и профессиональных стандартов формировать у сотрудников самостоятельность, инициативу и готовность к принятию ответственных решений, с одной стороны, и отсутствием проработанных технологических решений, обеспечивающих синхронизацию стратегических ориентиров развития университета с направлениями развития его кадрового потенциала, с другой.

Признавая несомненную ценность рассмотренных групп научных трудов, формирующих теоретический контур настоящего исследования, приходится констатировать сохраняющийся дефицит научных разработок в сфере проектирования команд изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки педагогических кадров в вузе, а также принимая во внимание высокую потребность в технологиях организационной трансформации университетского образования, можно сделать вывод о необходимости поиска научно-теоретических оснований разработки технологии создания команды изменений, культивирующей образовательные ценности культурных норм коллективно-распределительной деятельности, профессионального саморазвития и ценности личности человека во взаимодействии с другим человеком.

Выявленные противоречия обусловили **проблему исследования**, которая заключается в необходимости научного обоснования и разработки эффективной практики внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета, обеспечивающей в условиях быстрых технологических изменений согласованность двух стратегических векторов: управления развитием педагогического вуза и развития его кадрового потенциала.

Сформулированная проблема предопределила логику, направленность научного поиска и позволила сформулировать **тему диссертационного исследования**: «Проектирование команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета».

Область научного исследования соответствует положениям паспорта научной специальности 5.8.7. Методология и технология профессионального образования в части следующих пунктов: п. 20. Дополнительное профессиональное образование; п. 21. Внутрикорпоративная подготовка кадров как форма дополнительного профессионального образования. Наставничество как форма дополнительного образования; п. 22. Неформальное и информальное образование как способ профессионализации. Профессиональные сообщества.

Объект исследования: процесс внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета.

Предмет исследования: проектирование команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета.

Цель исследования:

- *в теоретическом плане*: выявить и обосновать теоретико-методологические основы создания команды изменений в педагогическом вузе;
- *в практическом плане*: разработать технологию проектирования команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета и в ходе опытно-экспериментальной апробации определить ее эффективность.

Основная идея исследования заключается в том, что проектирование команды изменений педагогического университета, выступающей ведущим фактором его стратегической трансформации, требует создания специальной технологии, основанной на принципе человекоцентричности и интегративной методологии, включающей учение о самообучающейся организации, андрагогический, проектно-преобразующий, позиционно-событийный, коучинговый и рефлексивно-деятельностный подходы, и объединяющей неформальные и информальные формы дополнительного профессионального образования. Именно таким организационно-деятельностным форматом в исследовании определена технология коуч-наставничества, обеспечивающая выращивание команды изменений из собственного кадрового состава вуза.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что внутрикорпоративная подготовка команды изменений педагогического университета будет эффективной при соблюдении следующих условий: она спроектирована на основе принципа человекоцентричности и положений самообучающейся организации; реализована как целенаправленное сочетание неформальных и информальных форм дополнительного профессионального образования; синхронизирована со стратегическими приоритетами вуза; обеспечена технологией коуч-наставничества, интегрирующей наставничество и коучинг, а ее эффективность оценивается с помощью диагностического и процессного инструментария, выявляющего трансформационный потенциал команды, позиционность ее членов и готовность к стратегическому развитию.

Задачи исследования отражают этапы достижения поставленной цели:

1. *Теоретическая задача.* Выявить теоретико-методологические основы проектирования команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров в педагогическом вузе.

2. *Теоретико-моделирующая задача.* Раскрыть сущность, структуру и содержание внутрикорпоративной подготовки кадров как компонента неформального дополнительного профессионального образования в педагогическом университете.

3. *Теоретико-проектировочная задача.* Разработать технологию коуч-наставничества проектирования команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета.

4. *Прикладная задача.* Разработать проектно-организованную программу реализации технологии коуч-наставничества команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета.

5. *Экспериментально-диагностическая задача.* Апробировать и выявить эффективность технологии коуч-наставничества команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета.

Теоретико-методологические основы исследования. Для решения исследовательских задач и верификации гипотезы в основу нашего исследования были положены принцип человекоцентрированности (О.С. Анисимов, А.Г. Асмолов, Е.В. Бондаревская, Н.М. Боротко, О.И. Генисаретский, В.В. Сериков, А.В. Хуторской и др.), идеи построения самообучающейся организации в условиях дополнительного профессионального образования и бизнес-образовании (Г.А. Игнатьева, П. Сенге, Б.Г. Юдин и др.).

При исследовании проблем взаимодействия в команде изменений использованы принципы сознательной дисциплины, ответственности, механизмы «педагогики взрыва» и «параллельного действия», представленных в историко-педагогических трудах А.С. Макаренко и в современных научных исследованиях С.И. Аксенова, Е.Ю. Илалтдиновой, А.А. Фролова и др.

Теоретическую основу составили положения и идеи, которые содержат ведущие философские и психолого-педагогические теории:

- общенаучный системный подход (И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Г.П. Щедровицкий и др.) и идеи системно-сетевой методологии (А.Н. Аверьянов, В.Г. Афанасьев, А.М. Цирульников и др.);

- субъектно-деятельностный и рефлексивно-деятельностный подходы (К.А. Абульханова-Славская, А.В. Брушлинский, В.П. Зинченко, А.В. Карпов, Ж. Лефевр, В.А. Петровский, С.Л. Рубинштейн и др.);

- культурно-историческая теория Л.С. Выготского и положения деятельностного подхода (В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, Д.Б. Эльконин и др.);

- проектно-преобразующий подход и концепция ситуационно-позиционного образования (Н.Г. Алексеев, Г.А. Игнатьева, С.И. Краснов, В.И. Слободчиков, В.К. Рябцев и др.);

- командообразования и управления командами (Р.М. Белбин, К. Бланшар, Т.Ю. Базаров, Ю.М. Жуков, П. Ленсиони, В.Д. Пак, В.В. Сдобняков и др.), идеи корпоративного образования (В.В. Кузнецов, С.А. Мыльникова, М.Н. Певзнер);

- наставничества, коучинга и менторинга в профессиональном образовании (Т. Голви, Р. Лайкерт, М.В. Кларин, М.А. Кочергина, В.В. Николина, Н.Ю. Сафонцева, М.Г. Сергеева, Дж. Уитмор, В.С. Цилицкий, Н.А. Шобонов), включая идеи транспрофессионализма и группового динамизма (Э.Ф. Зеер, П.В. Малиновский, Е.А. Максимова, В.С. Мокий, А.Н. Шамонов и др.);

- андрагогический подход (С.Г. Вершловский, М.Т. Громкова, Г.А. Игнатьева, Д. Колб, И.А. Колесникова, М. Ноулз, Р. Реванс и др.) и идеи концепции непрерывного профессионального образования (М.А. Картавых, С.М. Маркова, А.М. Новиков, Г.А. Папуткова, А.Ю. Петров, Т.И. Руднева, А.М. Санько, В.А. Сластенин, Н.Б. Стрекалова, А.А. Толстенева и др.), в том числе с применением цифровых технологий и средств (М.Е. Вайндорф-Сысоева, М.Л. Груздева, В.В. Левченко, Э.К. Самерханова и др.).

Для достижения поставленных задач применялись следующие взаимодополняющие **методы**:

- *теоретические*: проблематизация, виды анализа (социокультурный, теоретический, контент-анализ, сравнительный, ретроспективный), синтез, обобщение, классификация, интерпретация, модерация, построение категориально-понятийного ряда, моделирование, периодизация;

- *эмпирические*: формирующий эксперимент, диагностические процедуры (анкетирование, интервьюирование, рефлексивные практики, самооценка, кейс-метод), сравнительные исследования и экспертные оценки;

- *статистические*: проверка характера распределений, оценка значимости различий (t-критерий Стьюдента), корреляционный анализ; визуализация и группировка данных.

Опытно-экспериментальная база исследования: ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», а также образовательные организации г. Нижнего Новгорода и Нижегородской области — участники проекта федеральной инновационной площадки «Сетевой проект подготовки наставников по развитию» (2022 – 2024 гг.). За время исследования в работе участвовало 1289 человек — представители профессорско-преподавательского состава, руководители структурных подразделений, студенты и приглашенные эксперты.

Этапы проведения исследования. Исследование проводилось в течение пяти лет (2021–2026 гг.), состояло из трех этапов.

Первый (организационный) этап — 2021–2022 годы. На данном этапе разработан методический аппарат исследования; систематизированы основные понятия и теории; создана опытно-экспериментальная база; проведена диагностика существующей практики внутрикорпоративной подготовки и формирования команд изменений в вузе.

Второй этап научного поиска (2022–2024 г.). В его рамках теоретические положения диссертации получили развернутое обоснование и публичную апробацию, выполнена проверка выдвинутых гипотез, разработана и утверждена программа опытно-экспериментальной работы, сформирована нормативно-правовая основа ее проведения.

Третий — опытно-экспериментальный этап (2024–2026 гг.). Осуществлялась реализация формирующего этапа апробации; накопление опыта по проектированию команд изменений в формате внутрикорпоративной подготовки; проведение сравнительно-сопоставительного анализа динамики работы команды изменений в обычном режиме и в условиях экспериментальной апробации. Завершение этапа — систематизация выводов, разработка методических рекомендаций для дальнейшего распространения и применения на практике.

Научная новизна исследования.

Принципиальная новизна в части конкретизации и приращения научного знания заключается в следующем:

- уточнено содержание и структура понятия «команда изменений педагогического университета» как коллективного субъекта управления развитием, характеризующегося ценностно-смысловым единством, позиционностью, коллективной субъектностью и рефлексивностью;

- установлена закономерная и устойчиво-повторяющаяся связь проектирования команды изменений, раскрывающая отношение двух компонентов внутрикорпоративной подготовки кадров: проектно-организованного содержания программы внутрикорпоративной подготовки и формы ее командного освоения – технологии коуч-наставничества.

На уровне преобразования научная новизна состоит в том, что:

- определено содержание процесса проектирования команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки, представленного в виде позиционно-событийного цикла развития команды изменений, включающего этапы: диагностики, проблематизации, концептуализации, реализации, рефлексии, трансляции; комплекс механизмов и условий: организационных,

методических и личностных;

- разработана технология коуч-наставничества, представленная в двух аспектах: как механизм проектирования команды изменений педагогического университета, интегрирующая развивающее наставничество и коучинговый подход и процессуально реализуемая через позиционно-событийный цикл развития команды; как образовательная стратегия внутрикорпоративной подготовки кадров в педагогическом университете;

- относительно процесса подготовки кадров в вузе дополнено и конкретизировано содержание понятия «проектно-организованная программа» в качестве инструментально-управленческого знания и универсального управленческого механизма формирования потенциала командного изменения и перевода его в практическое действие;

- сформирован комплексный диагностический инструментарий оценки эффективности разработанной технологии - «Колесо баланса команды изменений», включающий показатели: инновативность, вовлеченность, эффективность лидера, кросс-функциональное взаимодействие, партнерство/сотрудничество, результативность/продуктивность, единство ценностей, личная удовлетворенность работой в команде, основанный на принципах диагностического и процессного подходов и позволяющий выявлять трансформационный потенциал команды, позиционность ее членов и способность команды к стратегическому планированию.

Теоретическая значимость исследования обосновывается следующими положениями:

- сформировано единое интегративное методологическое основание для системы внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета, базирующееся на принципе человекоцентричности и объединяющее положения учения о самообучающейся организации с андрагогическим, проектно-преобразующим и рефлексивно-деятельностным подходами. Данное основание обеспечивает проектирование команды изменений, смещая акцент на субъектную позицию участников и событийный характер их общности;

- концептуальный аппарат высшего педагогического образования дополнен системным знанием о содержании и процедуре проектирования команды изменений, как процессе создания совокупности педагогических условий, применения последовательных этапов и методов, ориентированных на развитие коллективной субъектности и лидерского потенциала педагогов;

- выявлены и охарактеризованы особенности реализации организационной формы внутрикорпоративной подготовки «коуч-наставничество» в контексте педагогического университета, включающей проектно-организованное содержание и позиционно-событийный цикл становления команды.

Практическая значимость работы состоит в следующем:

- в кадровую политику Мининского университета интегрирована система внутрикорпоративной подготовки, нацеленная на «выращивание» команды изменений из числа сотрудников педагогического вуза. Данная система включает: проектно-организованные программы корпоративного обучения; методические

рекомендации и инструкции по применению технологии коуч-наставничества при проектировании команд изменений; портфель кейсов; методически оформленные модели типовых профессиональных затруднений; а также спецификацию ресурсного обеспечения, необходимого для внедрения предлагаемой технологии;

– создан ресурсный комплекс реализации технологии коуч-наставничества для проектирования команд изменений педагогического университета, представленный нормативно-организационным (локальные акты и регламенты), кадровым (коучи-тренеры, наставники и руководители команд); программно-методическим (программы, технологии, сценарии); информационным (банк кейсов, диагностические материалы, каналы коммуникации); материально-техническим (учебные помещения, оборудование, электронная информационно-образовательная среда); диагностический ресурс — инструменты оценки готовности, динамики развития и результативности команд изменений;

– в развитии инструментария по изучению проблем профессионального образования и управления изменениями в педагогических вузах;

– в получении эмпирических знаний о закономерностях и повторяющихся связях в рамках проектирования команды изменений в педагогическом вузе, в развитии диагностического инструментария по изучению проблем профессионального высшего образования, включающего систему критериев и показателей, шкалы и методики интерпретации полученных данных для определения результативности и эффективности разработанной технологии коуч-наставничества в вузе.

Личный вклад автора состоит в проведении комплексного анализа степени научной разработанности проблемы и опыта проектирования команд изменений в педагогическом университете; в обобщении и систематизации научных подходов к построению внутрикорпоративной подготовки кадров; в разработке категориального аппарата исследования, включающего систему интерпретаций понятий «команда изменений», «позиционно-событийный цикл», «проектно-организованная программа»; в апробировании нового диагностического инструментария – «Колесо баланса команды изменений»; в разработке модели позиционно-событийного цикла и экспериментальной апробации комплекса условий и механизмов внутрикорпоративной подготовки команд изменений; в осуществлении сбора, обработки и обобщении эмпирических данных с применением методов математической статистики; в разработке программ учебных дисциплин: «Корпоративная система управления проектами», «Наставничество и менторинг - технологии управления развитием кадрового потенциала», «Корпоративная стратегия развития организации», «Организация профессиональных конкурсов», «Производственная (научно-исследовательская работа) практика», «Производственная (педагогическая) практика» по направлению подготовки 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)», профилю подготовки «Корпоративное образование» и методических рекомендаций по их освоению.

Положения, выносимые на защиту.

1. В качестве методологического основания технологии проектирования команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров в

педагогическом университете выступает интегративная конкретно-научная методология, включающая человекоцентрированный принцип и положения науковедческих подходов: системно-сетевой, проектно-преобразующий, андрагогический, рефлексивно-деятельностный, событийно-позиционный, коучинговый при акцентирующей роли учения о самообучающейся организации как формата непрерывного процесса развития организации посредством профессионального развития ее членов.

2. Внутрикорпоративная подготовка кадров педагогического университета представляет собой мотивационно-целевой, рефлексивно-деятельностный и организационно-управленческий компонент неформального дополнительного профессионального образования, включающий проектно-организованное содержание и технологию коуч-наставничества. Ее конечным результатом является проектирование команды изменений как уникального организационно-управленческого и интеллектуально-волевого ресурса построения новой практики организационного развития.

3. Команда изменений педагогического университета представляет собой событийную профессиональную общность, характеризующуюся ценностно-смысловым единством, позиционностью, коллективной субъектностью и рефлексивностью. Проектирование команды изменений обеспечивается технологией коуч-наставничества, которая представляет собой форму организации педагогической деятельности, использующую отличительные особенности неформального и информального дополнительного профессионального образования, основанную на интеграции развивающего наставничества и коучингового подхода, охватывая целевой, содержательный, организационный, ресурсный, процессуальный, результативный и управленческий компоненты, и в процессуальном плане реализуется посредством позиционно-событийного цикла, включающего этапы: диагностики, проблематизации, концептуализации, реализации, рефлексии и трансляции.

4. Проектно-организованная программа реализации технологии коуч-наставничества определяется как универсальный управленческий механизм формирования потенциала команды изменений и перевода его в практическое действие. Такой тип программы профессионального развития разрабатывается на основе принципов проектно-преобразующей методологии и включает шесть обязательных компонентов: цели и задачи направления; содержание работы; проекты с указанием статуса и субъектов реализации; ожидаемые результаты; экспертные мероприятия; кураторов и ответственных лиц. Ее реализация обеспечивается системой механизмов (синтез целеполагания «снизу-вверх» и «сверху вниз»; формирование проектов развития; ресурсное обеспечение; экспертиза; межотраслевые кооперации; многоканальное финансирование) и предполагает последовательное прохождение этапов: инициирования, реализации, экспертизы, широкого развертывания и масштабирования опыта.

5. Интегративным показателем эффективности разработанной технологии выступает адаптированный диагностический инструмент «Колесо баланса команды изменений», включающий восемь критериев экспертизы и оценки коллективно-распределительной деятельности преподавателей вуза:

инновативность, вовлеченность, единство ценностей, эффективность лидера, кросс-функциональное взаимодействие, партнерство/сотрудничество, результативность/продуктивность, личная удовлетворенность работой в команде, с помощью которых осуществляется кросс-функциональное взаимодействие и вовлеченность в командную работу.

Апробация и внедрение результатов исследования. Ключевые положения и полученные в диссертации результаты докладывались и получили одобрение в ходе следующих научных мероприятий: X Международный форум по педагогическому образованию «Исследовательская трансформация педагогического образования: традиции как основа для инноваций» (IFTE-2024, г. Казань), Всероссийская научно-практическая конференция «Образование в цифровую эпоху» (г. Нижний Новгород, 2021–2025 гг.). Кроме того, работа прошла обсуждение на заседаниях кафедры андрагогики и управления развитием Мининского университета, ученых советах и методических семинарах.

По теме исследования опубликовано 14 научных работ, среди которых 6 статей в рецензируемых журналах из перечня ВАК РФ, 3 статьи в изданиях, индексируемых в системе Science Index, а также 2 монографии и 2 главы в коллективных монографиях; 1 учебно-методическое пособие. Полученные результаты были апробированы и внедрены в практику работы ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина»; ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева».

Достоверность и обоснованность результатов исследования обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов: широтой охвата теоретических источников; непротиворечивостью методологической и теоретической базы исследования; формированием методологического аппарата на основе данных диагностического этапа; организацией опытно-экспериментальной работы с учетом реальных условий и характеристик участников; согласованностью экспериментальных данных с результатами других исследований по данной проблеме; проведением сравнительного анализа; учетом рисков внутренней и внешней валидности; проверкой альтернативных гипотез; применением дублирующих систем оценки; использованием методов математической статистики для обработки данных.

Структура диссертационной работы. Диссертация включает введение, три главы (каждая с выводами), заключение, список литературы из 217 наименований и 12 приложений. Текстовое содержание дополнено 31 таблицей и 14 рисунками. Общий объем диссертации составляет 227 страниц без учета приложений и списка иллюстративного материала.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность и характеризуется степень разработанности проблемы исследования, определяются цель, объект, предмет, гипотеза и задачи, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, формулируются положения, выносимые на защиту, приводятся сведения об апробации и внедрении результатов исследования.

В первой главе «Теоретико-методологические основы исследования проблемы проектирования команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета» выполнен анализ кадровой политики педагогического университета как фактора развития его лидерского потенциала, определены сущность и структура внутрикорпоративной подготовки как компонента неформального дополнительного профессионального образования педагогических кадров, проведен сравнительно-сопоставительный анализ научных методов и подходов к решению проблемы командообразования.

Проведенный анализ стратегических целей государства и приоритетных национальных проектов показал, что современная кадровая политика педагогического университета трансформируется в сторону человекоцентричной модели, предполагающей переход от «управления персоналом» к «развитию человеческого капитала», где ключевым механизмом реализации такой политики становится формирование команд изменений как коллективных субъектов и лидеров трансформационных изменений.

Внутрикорпоративная подготовка кадров педагогического университета базируется на проектно-организованном содержании, опирается на деятельностьную кооперацию сотрудников университета и оформляется как открытое пространство формирования профессиональной событийной общности. Интегрирующим основанием организации подготовки выступают положения самообучающейся организации (П. Сенге, Г.А. Игнатьева), задающие формат непрерывного развития университета посредством непрерывного профессионального развития его членов и превращения команды изменений в субъект собственного обучения и преобразования.

На основе сравнительно-сопоставительного анализа зарубежных и отечественных подходов к командообразованию (Р.М. Белбин, К. Бланшар, Б. Такман, П. Ленсиони и др.), с опорой на ценностно-целевые установки национально ориентированного образования и принцип человекоцентричности (А.Г. Асмолов, Е.В. Бондаревская, В.В. Сериков и др.), уточнены сущностные характеристики команды изменений как событийной профессиональной общности, обладающей позиционностью, субъектностью, рефлексивностью и ответственностью за конечный результат коллективной деятельности. Установлено, что проектирование такой команды требует интеграции человекоцентрического подхода, положений самообучающейся организации, андрагогики и деятельностного подхода.

Во второй главе «Коуч-наставничество как технология проектирования команды изменений в педагогическом университете» решаются теоретико-проектировочная и прикладная задачи исследования. В ней раскрывается сущность технологии коуч-наставничества как универсального способа проектирования команды изменений, представлена проектно-организованная программа ее реализации, обоснована концептуальная база коуч-наставничества как новой образовательной стратегии внутрикорпоративной подготовки, а также охарактеризованы этапы и инструменты проектирования и внедрения данной технологии. Технология коуч-наставничества определяется как

системная совокупность методов, содержательных техник и средств реализации программы развития образовательной организации. Концептуальной рамкой технологии выступают положения самообучающейся организации, в логике которой развитие команды рассматривается как непрерывный процесс профессионального и коллективного обучения, непосредственно связанный с развитием самой образовательной организации.

Анализ различных интерпретаций понятий «наставничество», «коучинг», «менторинг» и «тьюторство» (М.В. Кларин, М.А. Кочергина, Н.Ю. Сафонцева, Дж. Уитмор, В.С. Цилицкий и др.) позволил установить, что в условиях внутрикорпоративной подготовки педагогического университета необходим синтез развивающего наставничества и коучингового подхода. С одной стороны, осуществляется передача контекстуального опыта, формируются нормы академической культуры, проводится активная поддержка процесса адаптации (функции развивающего наставничества). С другой — раскрытие потенциала человека, фасилитация его самообучения, работа с ценностно-целевой составляющей (функции коучинга). Такая интеграция преодолевает ограничения различных практик, взятых по отдельности, обеспечивая синергетический эффект в процессе формирования команды изменений.

Разработанная интегративная модель коуч-наставничества получила название «Модель позиционно-событийного развития команды» (ПСРК). В основе модели лежат две категории: *позиционность*, описывающая развитие участников команды изменений как последовательную смену профессиональных позиций (от специалиста к профессионалу, затем к эксперту и транспрофессионалу), и *событийность*, представляющая команду как событийную общность, в которой совместное проживание событий профессиональной деятельности обеспечивает личностное развитие каждого участника. Структура модели ПСРК включает функциональные компоненты: *ценностно-целевой*; *содержательный* и *процессуально-деятельностный компоненты* и реализуется через последовательность этапов позиционно-событийного цикла развития команды с коучинговым сопровождением. Каждый этап соответствует определенному виду проектных действий (рисунок 1).

Вход в цикл осуществляется на диагностическом этапе в позиции «наблюдатель» (уровень специалиста), где проводится комплексная диагностика команды в целом и отдельных ее участников, оценка командных ролей, уровня рефлексивности, выявление профессиональных позиций, анализ командных дисфункций (по модели П. Ленсиони). Проблематизирующий этап, реализуемый в позиции «аналитик» (уровень специалиста), обеспечивает проблемно-ориентированный анализ, определение разрывов и дефицитов, «точек роста», где функционал коуч-наставника связан с фасилитацией процесса проблематизации продуктов и средств коллективно-распределительной деятельности.

На этапе концептуализации, осуществляемом в позиции «проектировщик» (уровень профессионала), коуч-наставник фасилитирует групповую работу, интегрируя разные позиции. На реализационном этапе, исходя из содержания позиции «исполнитель» (уровень профессионала), разработанные командные решения проходят апробацию в реальной практике посредством проведения

индивидуальных и групповых консультационных встреч с удержанием внимания на стратегических целях. Рефлексивный этап, осуществляемый в позиции «рефлексирующий» (уровень эксперта), является ключевым с точки зрения управления развитием команды.

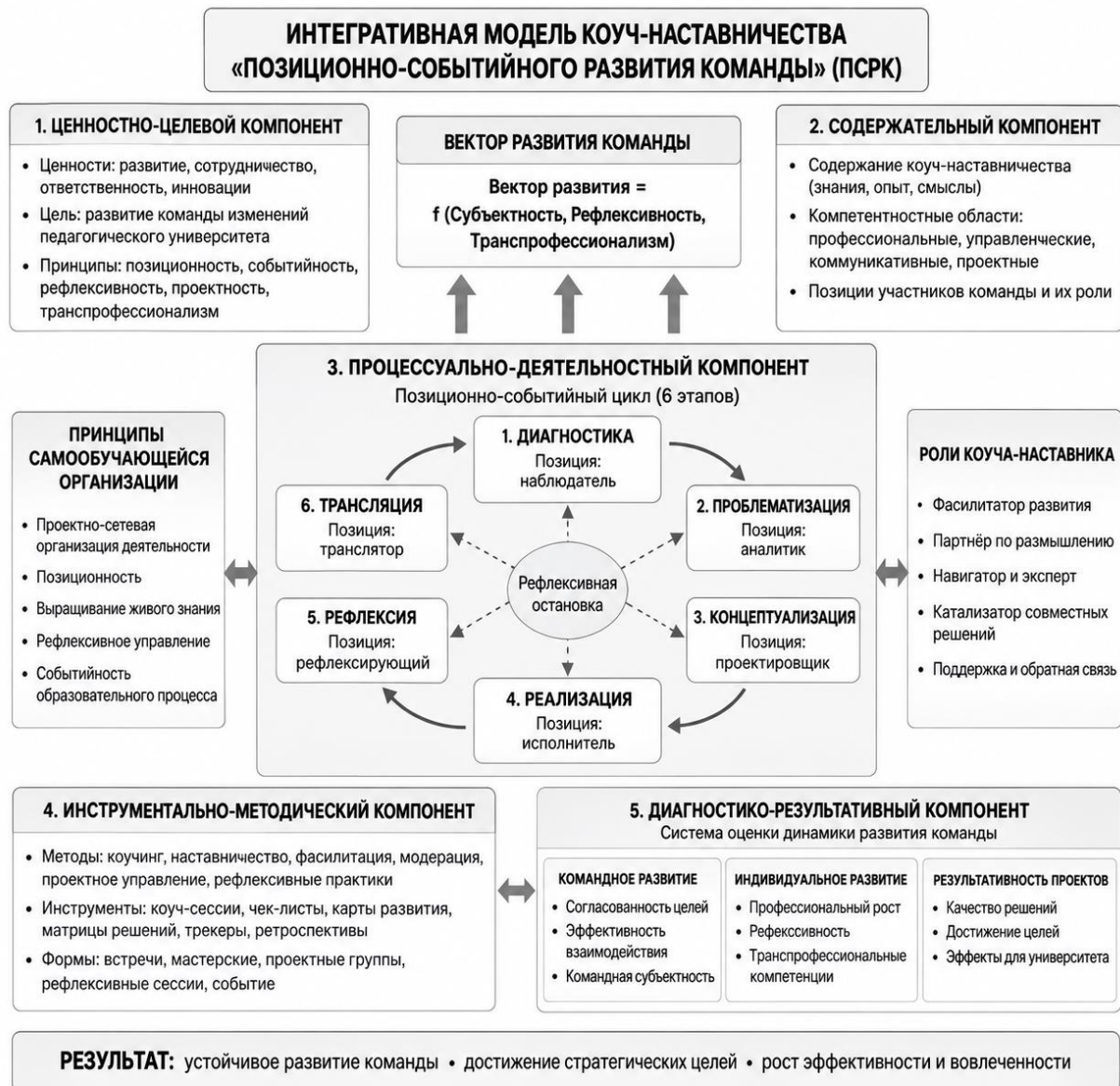


Рисунок 1 – Реализация циклической интегративной модели проектно-событийного развития команды изменений

Коуч-наставник использует методику рефлексивного интервью, техники групповой рефлексии, методы анализа нового опыта. Этап трансляции и тиражирования результатов, соответствующий позиции «транслятор» (уровень транспрофессионала), обеспечивает включение опыта командной деятельности в корпоративный интеллектуальный капитал педагогического университета, где члены команды сами выступают в роли коуч-наставников для других сотрудников, реализуя тем самым «донорский» подход к развитию.

Инструментально-методический компонент модели реализуется через

систему взаимодействующих форматов и инструментов: индивидуальных (коуч-сессии, рефлексивные дневники, индивидуальные планы развития) и групповых (командные коуч-сессии, фасилитируемые стратегические сессии, рефлексивные семинары, супервизия командного взаимодействия), а также цифровых инструментов (платформа для сопровождения команд, AI-ассистент, онлайн-инструменты для диагностики и мониторинга). Диагностико-результативный компонент предполагает оценку эффективности по трем группам показателей: показатели развития команды как коллективного субъекта; показатели развития участников команды; общие результативные показатели.

Реализация циклической интегративной модели проектно-событийного развития команды осуществляется по спиральной логике под действием двух групп факторов (освоенные компетенции и осмысленный опыт), образующих единый вектор: вектор развития = f (субъектность, рефлексивность, транспрофессионализм). При прохождении каждого цикла команда выходит на качественно новый уровень, осваивая более совершенные способы деятельности.

Универсальным управленческим механизмом формирования потенциала команды изменений и его перевода в практическое действие выступает проектно-организованная программа. В рамках исследования данная программа представляет собой инструментально-управленческое знание и средство формирования и реализации потенциала команды изменений. Технология коуч-наставничества включает шесть базовых механизмов освоения данной программы: синтез двух типов целеполагания: «снизу-вверх» и «сверху-вниз»; формирование проектов развития воспитательной, социокультурной и образовательной деятельности вуза; комплексное обеспечение проектов и их экспертизу; а также построение межотраслевых коопераций и многоканального финансирования. Основными этапами проектно-организованной программы являются: этап инициирования проекта, этап реализации проекта, экспертный этап, презентационный, этап масштабирования, этап мониторинга и устойчивого развития (рисунок 2).

В исследовании эти уровни не тождественны: позиционно-событийный цикл задает логику развития команды, проектно-организованная программа — организацию реализации проектов, а восьмиэтапная последовательность — технологию коуч-наставничества.

Технология коуч-наставничества, проектируемая в виде восьмиэтапной последовательности: инициация, диагностика и целеполагание, программирование, ресурсообеспечение, реализация, мониторинг и аналитика, оценка и корректировка, завершение и тиражирование, была внедрена в рамках стратегического проекта «Федеральный экспертно-методический центр по повышению качества естественно-научного образования», включенного в программу развития Мининского университета «Приоритет 2030» на уровне персональных коучинговых сессий и групповой работы с акцентом на использование приемов коучинга.

Такая организация значительно повлияла на общий прирост индекса вовлеченности участников на +21% (Gallup Q12). Значимыми результатами подготовки команды стали реализуемые стратегические проекты университета.

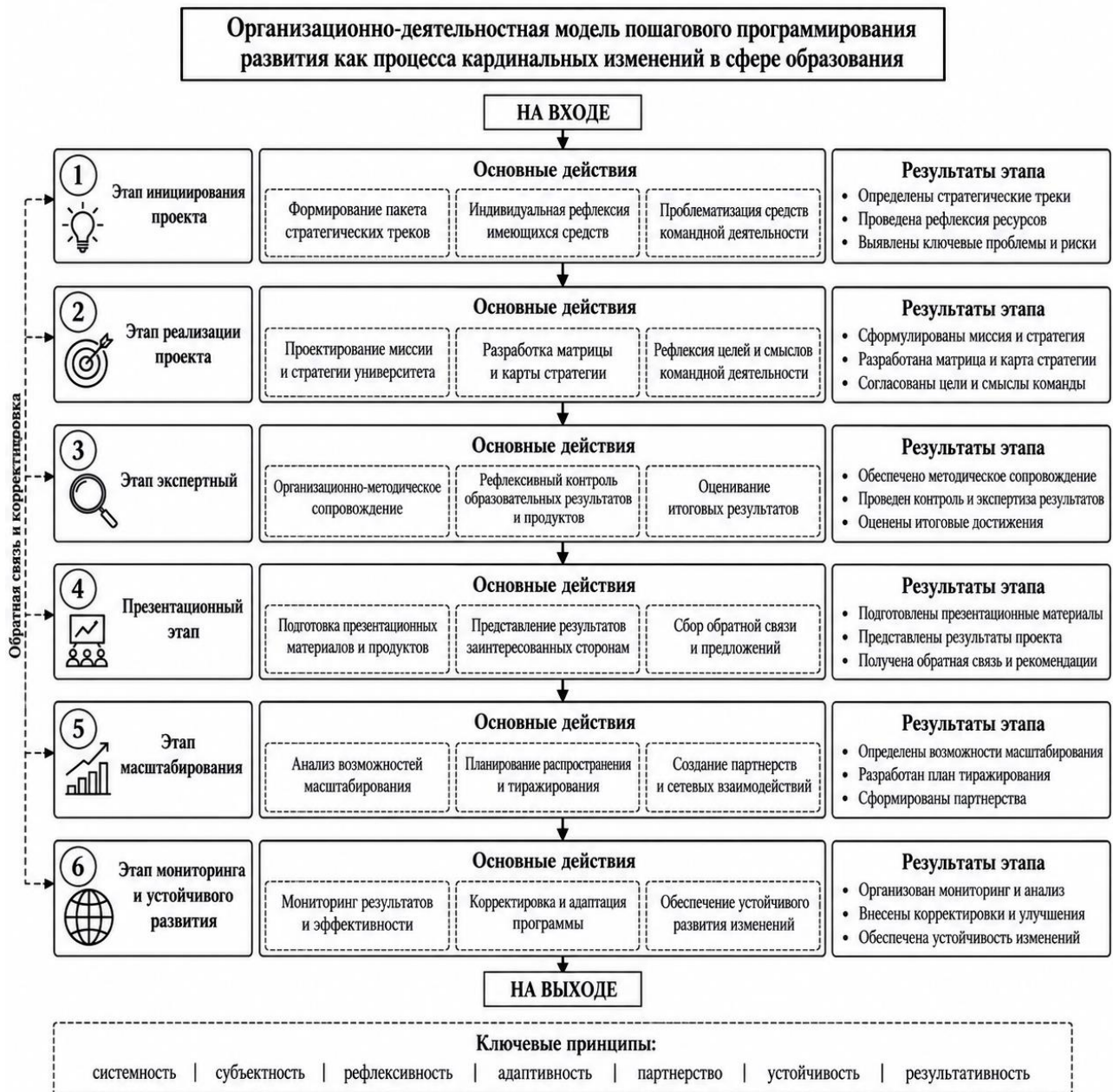


Рисунок 2 Организационно-деятельностная модель пошагового программирования развития команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров

В третьей главе «Опытно-экспериментальное исследование эффективности технологии коуч-наставничества проектирования команды изменений в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета» представлены результаты эмпирического исследования, описаны реализация технологии коуч-наставничества и оценка ее эффективности, а также сформулированы выводы по итогам опытно-экспериментальной работы. Эмпирическое исследование базировалось на принципах диагностического и процессного подходов, заявленных в гипотезе исследования. Выбор показателей для оценки эффективности был обусловлен структурой команды изменений как коллективного субъекта, обладающего признаками событийной профессиональной общности.

Эмпирической базой исследования выступил Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. В соответствии с приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 19 января 2024 г. № 28 Мининский университет с 2022 года является федеральной инновационной площадкой по теме «Сетевой проект подготовки наставников по развитию». В состав сетевого проекта вошли 34 образовательные организации Нижегородской области, взаимодействие с которыми создавало внешний инновационный контекст исследования. Базовой площадкой экспериментальной работы являлась кафедра андрагогики и управления развитием Мининского университета.

Эмпирическое исследование включало пять этапов: подготовительный этап (формирование выборки, подготовка диагностического инструментария); констатирующий этап (определение текущего состояния командных процессов в университете); формирующий этап (внедрение технологии коуч-наставничества); контрольный этап (оценка изменений); аналитический этап (обработка данных и интерпретация результатов), позволило оценить динамику командных процессов университета. Непосредственными участниками экспериментальной апробации выступали сотрудники Мининского университета, включенные в проектные и организационно-деятельностные группы; из кадрового резерва, сформированного по результатам стратегических сессий, в дальнейшем осуществлялось выращивание команды изменений.

Для оценки эффективности технологии были сформированы две основные категории респондентов: сотрудники из числа профессорско-преподавательского состава (ППС) и студенты 1 и 4 курсов всех факультетов — 222 человека. Всего на различных этапах исследовательской и проектно-развивающей работы в 2021–2026 гг. было охвачено 1289 человек; непосредственные процедуры оценки эффективности технологии проводились на выделенных выборках участников.

Психолого-педагогический инструментарий исследования включал: «Шкалу самооценки инновативных качеств личности» (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) — для диагностики креативности, риска ради успеха и ориентации на будущее; матрицу управленческих и проектных компетенций (ассессмент) — для оценки системного мышления, стратегического видения, управленческой ответственности и других компетенций; тест менеджерского стиля (И. Адизеса) — для определения управленческого стиля; опросник рефлексивности (А.В. Карпов, В.В. Пономарева) — для диагностики ретроспективной, ситуативной, перспективной рефлексии и рефлексии взаимодействия; опросник Gallup Q12 — для оценки вовлеченности персонала; адаптированную методику «Колесо баланса команды изменений» — для комплексной диагностики сбалансированности команды.

Формирующий этап ОЭР был реализован через систему стратегических, проектных, организационно-деятельностных сессий, обеспечивающих «коридор» позиционного самоопределения участников команды изменений от позиции «специалист-наблюдатель» к позиции «транспрофессионал-наставник». На констатирующем этапе были выявлены дефициты в командных коммуникациях и взаимодействии у научно-педагогических кадров Мининского

университета. Установлено, что наибольший потенциал для роста зафиксирован на факультетах естественных, математических и компьютерных наук (21%) и гуманитарных наук (18%), а наибольшая потребность в активизации проектного потенциала выявлена на факультете дизайна и медиатехнологий (11%).

Диагностика с использованием «Шкалы самооценки инновативных качеств личности» показала, что у лидеров изменений, прошедших внутрикорпоративную подготовку с применением коуч-наставничества, интегральный общий индекс инновационности (ИК) достиг 82%, что соответствует высокому уровню. Оценка управленческих и проектных компетенций методом ассессмент-центра на старте и по завершении формирующего этапа показала устойчивый рост по всем кластерам модели управленческих компетенций.

Для оценки эффективности разработанной технологии использовался комплекс валидных психолого-педагогических диагностических методик, включавший оценку инновативности, управленческих и проектных компетенций, рефлексивности и вовлеченности участников. Авторская адаптация методики «Колесо баланса команды изменений» использовалась как интегративный инструмент визуализации и комплексного представления полученной динамики. Сопоставление результатов «на входе» и «на выходе» 32 руководителей проектов, составивших ядро команды изменений, с помощью «Колеса баланса» наглядно продемонстрировало положительную динамику по всем выделенным критериям (рисунок 3).



Рисунок 3 – Результаты оценки эффективности команды изменений

По методике «Колесо баланса команды изменений» был зафиксирован рост ключевых показателей: инновативность — рост с 5,4 до 8,2 балла (+2,8); вовлеченность — рост с 7,6 до 8,6 балла (+1,0); единство ценностей — рост с 7,5 до 8,4 балла (+0,9); эффективность лидера — рост с 7,2 до 8,6 балла (+1,4); кросс-функциональное взаимодействие — рост с 6,8 до 7,8 балла (+1,0);

партнерство/сотрудничество — рост с 5,6 до 7,6 балла (+2,0); результативность/продуктивность — рост с 6,6 до 9,4 балла (+2,8); личная удовлетворенность работой в команде — рост с 8,2 до 8,8 балла (+0,6). Наибольший прирост зафиксирован по показателям «инновативность», «результативность и продуктивность» и «эффективность лидера». Показатели «кросс-функциональное взаимодействие» и «партнерство и сотрудничество», оказавшиеся в стартовой диагностике в «зоне развития», продолжают требовать точечных изменений.

Полученная динамика согласуется с результатами других диагностических процедур: зафиксирован рост инновационного потенциала участников, управленческих и проектных компетенций, рефлексивности и вовлеченности. Статистическая проверка различий по выделенным показателям с использованием парного t-критерия Стьюдента показала их статистическую значимость ($p=0,001$). Наиболее высокие значения зафиксированы по критериям «результативность и продуктивность» ($t=13,53$), «инновативность» ($t=13,24$), «партнерство и сотрудничество» ($t=7,53$) и «эффективность лидера» ($t=7,48$), что согласуется с положительной динамикой показателей в ходе реализации технологии коуч-наставничества.

В заключении обобщены результаты теоретического и опытно-экспериментального исследования, соотнесены полученные результаты с основной идеей и гипотезой исследования. Показано, что реализация внутрикорпоративной подготовки кадров на основе технологии коуч-наставничества, организованной в логике позиционно-событийного цикла и принципов самообучающейся организации, обеспечивает становление команды изменений как коллективного субъекта стратегического развития педагогического университета. Полученные количественные и качественные результаты подтверждают эффективность разработанной технологии и позволяют определить направления ее дальнейшего развития и тиражирования.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

1. Решение задачи теоретического обоснования проблемы проектирования команды изменений педагогического университета позволило: выявить ценностно-целевые ориентиры кадровой политики педагогического университета в контексте стратегического лидерства; обосновать необходимость создания команд изменений для реализации человекоцентричной кадровой политики; определить интегративную методологию проектирования команды изменений педагогического университета как событийной профессиональной общности.

2. В ходе решения теоретико-моделирующей задачи раскрыты сущность, структура и содержание внутрикорпоративной подготовки кадров педагогического университета как компонента неформального дополнительного профессионального образования, включающего проектно-организованное содержание и реализуемого посредством технологии коуч-наставничества. Определено, что процессуальную основу такой подготовки составляет позиционно-событийный цикл становления команды изменений,

обеспечивающий связь профессионального развития участников с задачами стратегического развития университета.

3. Решение **теоретико-проектировочной задачи** позволило разработать модель позиционно-событийного развития команды (ПСРК), раскрывающую процесс становления команды изменений как событийной профессиональной общности. Процессуальной основой модели выступает позиционно-событийный цикл, включающий этапы диагностики, проблематизации, концептуализации, реализации, рефлексии и трансляции. Модель обеспечивает реализацию технологии коуч-наставничества, интегрирующей развивающее наставничество и коучинговый подход, одновременно выступающей механизмом проектирования команды изменений и образовательной стратегией внутрикорпоративной подготовки кадров.

4. В ходе решения **прикладной задачи** разработана проектно-организованная программа реализации технологии коуч-наставничества, выступающая в качестве инструментального-управленческого знания и универсального управленческого механизма формирования потенциала команды изменений, включая систему управленческих и проектных задач, решение которых требует применения практического действия и принятия управленческого решения команды изменений.

5. Решение **экспериментально-диагностической задачи** подтвердило эффективность разработанной технологии коуч-наставничества. Комплексная диагностика выявила положительную динамику инновационного потенциала участников, управленческих и проектных компетенций, рефлексивности и вовлеченности, а адаптированная методика «Колесо баланса команды изменений» наглядно продемонстрировала положительную динамику интегральных показателей командной деятельности. Статистическая проверка с использованием парного t-критерия Стьюдента подтвердила достоверность наблюдаемых изменений ($p=0,001$). Качественные результаты выразились в переходе от директивного стиля управления к развивающему и рефлексивному, укреплении доверия и взаимной поддержки, формировании культуры открытой обратной связи и повышении продуктивности командного взаимодействия.

Совокупность результатов подтверждает основную гипотезу исследования: проектирование внутрикорпоративной подготовки команды изменений на основе технологии коуч-наставничества, реализуемой в логике позиционно-событийного цикла и принципов самообучающейся организации, обеспечивает становление команды как коллективного субъекта, обладающего необходимым уровнем компетентности управления развитием, ценностно-смысловым единством, способностью к стратегическому планированию и организационной трансформации. При этом команда изменений выступает ядром непрерывного развития профессионального потенциала университета и условием его движения к самообучающейся организации.

Разработанная технология коуч-наставничества и пакет методических материалов могут быть адаптированы для внутрикорпоративной подготовки кадров в педагогических и других образовательных организациях высшего образования, осуществляющих стратегическую трансформацию.

Основное содержание и результаты исследования отражены в следующих публикациях автора:

Статьи в журналах, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук:

1. Моисеенко А.В. Проектно-организованная программа развития университета педагогического профиля / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков, **А.В. Моисеенко** // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2022. – Т. 7, № 8. – С. 793-801. – DOI 10.30853/red20220124. (0,56 п.л. /0,18 п.л.)
2. Моисеенко А.В. Сопровождение учителей технологического профиля в области сквозных цифровых технологий / Э. К. Самарханова, Е. П. Круподерова, **А.В. Моисеенко** // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(41). – С. 203-208. – DOI 10.36809/2309-9380-2023-41-203-208. (0,37 п.л./0,12 п.л.)
3. Моисеенко А.В. Формирование полипозиционной команды в условиях непрерывного опережающего образования / Г.А. Игнатьева, **А.В. Моисеенко** // Вестник Мининского университета. – 2024. – Т. 12, № 1(46). – DOI 10.26795/2307-1281-2024-12-1-5. (1,0 п.л. /0,5 п.л.)
4. Моисеенко А.В. Оценка лидерских качеств будущих учителей в условиях университета педагогического профиля / Г.А. Игнатьева, **А.В. Моисеенко** // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 2(167). – С. 241-248. (0,5 п.л./0,25 п.л.)
5. Моисеенко А.В. Метод ассессмент для выявления проектных компетенций и самоэффективности преподавателей в условиях внутрикорпоративного обучения / А.В. Моисеенко // ЦИТИСЭ. 2025. № 4(46). С. 405-417. ORCID: 0009-0000-7315-0059 (0,8 п.л.)
6. Моисеенко А.В. Проектирование команды организационных изменений педагогического университета в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров / А.В. Моисеенко // Вестник Мининского университета. – 2026. – Т. 14, № 1(54). – DOI 10.26795/2307-1281-2026-14-1-8. (1,06 п.л.)

Монографии, учебно-методические пособия:

7. Моисеенко А.В. Сетевой проект подготовки наставников по развитию: Практикоориентированная монография / В.В. Сдобняков, Г.А. Игнатьева, **А.В. Моисеенко** [и др.]; Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина" (Нижний Новгород), 2022. – 64 с. – ISBN 978-5-6047978-2-2. (4,0 п.л./ 0,8 п.л.)
8. Моисеенко А. В. Педагогический университет – форпост развития региональной образовательной системы // Актуальные вопросы теории и практики педагогики и психологии: социокультурные вызовы и педагогическая реальность / М.В. Ардашева, Э.Н. Ахметшина, **А.В. Моисеенко** [и др.]; под редакцией Игнатьевой Г.А., Подкопаева О.А. – Самара: ООО НИЦ "ПНК", 2023.

– 189 с. – С. 103-122. – ISBN 978-5-6049405-8-7. (11,8 п.л. /0,4 п.л.)

9. Моисеенко А.В. Школа педагогической инженерии / Г.А. Игнатьева, **А.В. Моисеенко**, В.В. Сдобняков, Э.К. Самерханова [и др.]. – Москва: ООО "Издательство Триумф", 2023. – 197 с. – ISBN 978-5-94472-175-4. (12,3 п.л. / 2,4 п.л.)

10. Моисеенко, А. В. Центр оценки как стандартизированный метод оценки компетенций научно-педагогических кадров для создания команды изменений в вузе: учебно-методическое пособие для магистрантов, аспирантов, преподавателей вуза направления подготовки «44.00.00 Образование и педагогические науки» / А.В. Моисеенко. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, 2025. – 74 с. (4,6 п.л.)

11. Моисеенко А. В. Технология коуч-наставничества как эффективный инструмент проектирования команды организационных изменений в университете педагогического профиля // Научно-педагогические детерминанты и императивы трансформаций в образовании в условиях изменяющегося социума / А.Ю. Асриев, Т.В. Ашутова, **А.В. Моисеенко** [и др.]. – Самара: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Самарский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, 2025. – 192 с. С. 93-132. – ISBN 978-5-93424-924-4. (12 п.л. /0,6 п.л.)

Научные статьи, материалы научно-практических конференций

12. Моисеенко А. В. Методы оценки надпрофессиональных компетенций будущих педагогов технологического профиля в условиях непрерывного образования / **А.В. Моисеенко**, О.А. Дубиненко, И.А. Захарова // Современные проблемы развития профессионального образования : сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Мининский университет, 15 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, 2023. – С. 21-27. (0,43 п.л./0,14 п.л.)

13. Моисеенко А.В. Оценка рефлексивности как метод эффективности команды изменений в условиях целевой управляемой трансформации педагогического университета / **А.В. Моисеенко**, О.А. Дубиненко, И.А. Захарова // Исследовательская трансформация педагогического образования: традиции как основа для инноваций : Сборник научных трудов X Международного форума по педагогическому образованию, Казань, 29–31 мая 2024 года. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2024. – С. 402-410. (0,56 п.л./0,18 п.л.)

14. Моисеенко А.В. Исследование компетенций конкурентоспособного выпускника в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров в педагогическом университете / А.В. Моисеенко // Образование в цифровую эпоху: опыт, проблемы и перспективы: Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции преподавателей, студентов, аспирантов, докторантов и заинтересованных лиц. В 2-х томах, Нижний Новгород, 17–18 декабря 2025 года. – Нижний Новгород: Гладкова О.В., 2025. – С. 184-190. (0,43 п.л.)