



## ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИПОЗИЦИОННОЙ КОМАНДЫ В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНОГО ОПЕРЕЖАЮЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Г. А. Игнатьева<sup>1</sup>, А. В. Моисеенко<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup>Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина  
(Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация*

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** В условиях трансформационных изменений системы высшего образования, ориентированной на построение национально ориентированного образования и обеспечение технологического и мировоззренческого суверенитета Российской Федерации, одним из базовых требований является создание новых моделей управления развитием человеческих ресурсов и проектирование командно-распределенной работы образовательной организации, включая процессы перепрограммирования, переосмысления результатов профессиональной деятельности для достижения лидерских позиций профессорско-преподавательского состава университета.

Авторы статьи осуществляют попытку представить управленческий механизм формирования полипозиционной команды организационных изменений в условиях построения новой стратегии развития педагогического университета с выходом на применение теории самообучающейся организации в качестве методологической рамки проектирования содержания деятельности кросс-функциональных команд в бизнес-образовании. На основе анализа данной теории командообразования в организации раскрывается философия и суть рефлексивного механизма управления, направленного на становление позиции стратегического лидерства и достижения результата за счет трансфункционального (синергетического) эффекта в ситуациях неопределенности и многозадачности.

В статье рассматриваются механизмы формирования полипозиционной команды в качестве универсального сетевого ресурса соорганизации позиций в рамках управления развитием системы непрерывного опережающего педагогического образования и экспериментальной апробации полученных результатов в рамках деятельности ФИП университета по построению наставнической практики с 2022 г. по 2027 г.

**Цель** статьи определяется необходимостью представить новый организационно-управленческий формат, суть которого состоит в создании образовательного пространства соорганизации субъектов непрерывного опережающего образования, включая зоны сетевого проектирования: проблемную, информационную, конструкторскую и зону организационно-деятельностную (транслирующую и масштабирующую результаты и опыт). Обозначенный организационный формат задает способы и смыслы становления новой профессиональной позиции участников проекта по подготовке наставника по развитию.

**Материалы и методы.** Разработка механизма формирования полипозиционной команды как команды профессионалов – лидеров организационных изменений опирается на методологию,

применяемую в бизнес-образовании при управлении системой командообразования под руководством лидеров изменений, на междисциплинарную методологию создания самообучающейся организации и на принципы конвергентного подхода. На стартовом этапе участникам проекта было предложено две методики, используемые для оценки трансформационного лидерства руководителей организации, а именно: шкала самооценки инновационных качеств личности (Н. М. Лебедев, А. Н. Татарко) и тест для оценки менеджерского (управленческого) стиля поведения (методика И. Адизеса).

**Результаты исследования.** Разработан управленческий механизм формирования полипозиционной команды в условиях непрерывного опережающего образования, определена методика организации сетевого проектирования и диагностики лидерских и инновационных качеств личности руководителей сетевого проекта по подготовке наставника по развитию и выделены позиции на этапах проведения событийных встреч в рамках проектного эксперимента федеральной инновационной площадки по теме «Сетевой проект подготовки наставников по развитию», что позволило нам обосновать гипотезу об эффективности разработанных условий трансформации университета педагогического профиля и его лидирующую позицию в системе регионального образования и российского в целом.

**Обсуждения и заключения.** Степень новизны результатов исследования определяется авторами в двух взаимосвязанных аспектах. Принципиальная новизна представлена совокупностью положений и идей в предложенном универсальном механизме формирования полипозиционной команды в контексте теории самообучающейся организации и обоснованием закономерности о связи содержания проектного типа при построении событийных встреч и новых форматов непрерывного опережающего образования взрослых, которые квалифицируются как решение научной проблемы проектирования стратегий и программ развития университета проектно-программного характера. Новизна на уровне конкретизации и уточнения результатов представлена организацией проектного эксперимента и методологией оценки эффективности разработанных условий формирования полипозиционной команды непрерывного опережающего педагогического образования, воплощение которых повышает продуктивность научного исследования и его практическую и социокультурную значимость.

*Ключевые слова:* командообразование, полипозиционная команда, экосистема, самообучающаяся организация, трансформационный эффект

*Благодарности:* Работа выполнена при финансовой поддержке Министерства просвещения Российской Федерации в рамках реализации государственного задания на проведение научных исследований № 073-03-2023-029 от 27.01.2023 г. по теме «Создание кластерной модели Школы педагогической инженерии и инженерного мышления».

**Для цитирования:** Игнатьева Г. А., Моисеенко А. В. Формирование полипозиционной команды в условиях непрерывного опережающего образования // Вестник Мининского университета. 2024. Т. 12, № 1. С. 5. DOI: 10.26795/2307-1281-2024-12-1-5.

## FORMATION OF A POLYPOSITIONAL TEAM IN THE CONDITIONS OF CONTINUING ADVANCED EDUCATION

*G. A. Ignatieva<sup>1</sup>, A. V. Moiseenko<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup>Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Minin University),  
Nizhny Novgorod, Russian Federation*

### ABSTRACT

**Introduction.** In the conditions of transformational changes in the higher education system, focused on building a nationally oriented education and ensuring technological and ideological sovereignty of the Russian Federation, one of the basic requirements is the creation of new models of human resource development management and the design of team-distributed work of an educational organization, including the processes of reprogramming, rethinking the results of professional activity to achieve leadership positions of professorships.-the teaching staff of the university.

The authors of the article attempt to present a managerial mechanism for the formation of a polypositional team of organizational changes in the conditions of the formation of a new strategy for the development of a pedagogical university with the application of the theory of self-learning organization as a methodological framework for designing the content of cross-functional teams in business education. Based on the analysis of this theory of team building in the organization, the philosophy and essence of the reflexive management mechanism aimed at establishing the position of strategic leadership and achieving results due to the transfunctional (synergetic) effect in situations of uncertainty and multitasking are revealed.

The article discusses the mechanisms of forming a polypositional team as a universal network resource for co-organizing positions within the framework of managing the development of a system of continuous advanced pedagogical education and experimental testing of the results of the federal innovation area of the Ministry of Higher Education and Science of the Russian Federation "Network project for training mentors for development" (2022-2027).

The *aim* of the article is determined by the need to present a new organizational and managerial format, the essence of which is to create an educational space for the co-organization of subjects of continuous advanced education, including network design zones: problem, information, design and organizational activity zone (broadcasting and scaling results and experience). The designated organizational format sets the ways and meanings of the formation of a new professional position of the project participants in the preparation of a mentor for development.

**Materials and Methods.** The development of a mechanism for the formation of a polypositional team as a team of professionals - leaders of organizational change is based on the methodology used in business education when managing a team-building system under the leadership of leaders of change, on an interdisciplinary methodology for creating a self-learning organization and on the principles of a convergent approach. At the initial stage, the project participants were offered two methods used to assess the transformational leadership of the organization's leaders, namely: a scale of self-assessment of innovative personality qualities (N.M. Lebedev, A.N. Tatarko) and a test for assessing managerial (managerial) style of behavior (I. Adizes method).

**Results.** A management mechanism for the formation of a polypositional team in the conditions of continuous advanced education has been developed, a methodology for the organization of network design and diagnostics of leadership and innovative personality qualities of the leaders of a network project for the training of a mentor for development has been defined, and positions at the stages of

event meetings within the framework of a project experiment of the federal innovation platform of the Ministry of Higher Education have been identified and Science of the Russian Federation "A network project for training mentors for development", that allowed us to substantiate the hypothesis about the effectiveness of the developed conditions for the transformation of the pedagogical profile university and its leading position in the system of regional education and Russian as a whole.

**Discussion and Conclusions.** The degree of novelty of the research results is determined by the authors in two interrelated aspects. The fundamental novelty is represented by a set of provisions and ideas in the proposed universal mechanism for the formation of a polypositional code in the context of the theory of self-learning organization and the justification of the regularity of the relationship of the project-type content in the construction of event meetings and new formats of continuous advanced adult education, which qualify as a solution to the scientific problem of designing strategies and programs for the development of the university of design- of a programmatic nature. The novelty at the level of concretization and refinement of the results is represented by the organization of the project experiment and the methodology for evaluating the effectiveness of the developed conditions for the formation of a polypositional team of continuous advanced pedagogical education, the implementation of which increases the productivity of scientific research and its practical and socio-cultural significance.

**Keywords:** team building, polypositional team, ecosystem, self-learning organization, transformational effect

**Acknowledgements:** The work was carried out with the financial support of the Ministry of Education of the Russian Federation as part of the implementation of the state assignment for scientific research No. 073-03-2023-029 dated January 27, 2023 on the topic "Creation of a cluster model of the School of Pedagogical Engineering and Engineering Thinking."

**For citation:** Ignatieva G. A., Moiseenko A. V. Formation of a polypositional team in conditions of continuous advanced education // Vestnik of Minin University. 2024. Vol. 12, no. 1. P. 5. DOI: 10.26795/2307-1281-2024-12-1-5.

## Введение

В результате существенных и контекстных изменений отечественного образования, формирования новых приоритетов развития системы высшего образования, а также в связи с утверждением «Концепции подготовки педагогических кадров в РФ до 2030 г.» возникла необходимость разработки модели трансформации педагогического образования, создания новых моделей управления изменениями в условиях университетов разного профиля (федеральных, классических, исследовательских), что, в свою очередь, потребовало от руководителей этих процессов системной научно-философской и организационно-управленческой рефлексии существующих приоритетов, мегатрендов, контекстов, условий и механизмов трансформации педагогического образования в третьем десятилетии третьего тысячелетия и ответственного участия в различных социокультурных дискурсах образования и российского общества в целом.

В соответствии с требованиями качества высшего образования, связанными с построением воспитательных практик, подготовкой педагогических кадров в рамках

национально ориентированного образования, введением базового ядра в содержание программ всех уровней непрерывного образования в целом, открытием психолого-педагогических классов, созданием учебно-педагогических и образовательных округов и организационной трансформацией университетского образования, возникла необходимость разработки новых механизмов проектно-сетевых и коллективных форм соорганизации обучающихся и преподавателей при реализации проектных и образовательных инициатив в регионе.

В условиях динамичных изменений образования актуализируется задача внедрения экосистемного коллективно-распределенного способа управления в сфере высшего и дополнительного профессионального образования, перехода к конвергентному типу взаимодействия в рамках конкретного региона образовательных организаций высшего, среднего и дополнительного профессионального образования. Одним из вариантов конструктивного решения проблемы авторы-разработчики новых механизмов управления изменениями рассматривают формирование полипозиционных команд как лидеров экосистемных изменений в рамках горизонтального взаимодействия участников образовательных отношений при условии обеспечения пространственного «выхода» их из традиционной функциональной зоны профессиональной деятельности.

В современном образовательном менеджменте эффективными способами коммуникации в ходе решения сложно-структурированных задач бизнес-компании принято считать кросс-функциональные команды, которые обеспечивают прибыльность предприятия в условиях неустойчивости работы и эффект. Данные проектно-инициативные команды являются эффективной организационной технологией: владеют не только общей информацией и способностью ею управлять с применением цифровых средств, но главное генерировать новые идеи и конструктивно решать проблемы, осуществлять координацию между проектами в условиях конкурентной среды. Одной из новых задач управления развитием образовательных организаций в условиях становления нового педагогического профессионализма становится обеспечение соорганизации в едином полипозиционном пространстве новых ценностно-смысловых ориентиров специалистов, функционально принадлежащих разным видам профессиональной деятельности.

При этом представляется невозможным перевод продуктивных механизмов подобных трансформаций из экономической в гуманитарную и образовательную сферу, где разработчики технологий организационного развития сталкиваются с большими рисками, трудностями и ограничениями, т. к. процесс развития обучающихся требует включения базовых механизмов самоопределения и выявления готовности к осуществлению ценностно-целевых ориентаций и включения механизмов позиционного самоопределения для выхода из ситуации функционирования и в ситуацию развития, а также одновременно включения в различные (часто противоположные) виды деятельности по развитию себя и обучающихся средствами новой профессии, где важно не развитие себя или развитие другого, а со-действие между ними.

Актуализация процессов самоопределяемого и конвергентного образования в системе непрерывного опережающего педагогического образования определила и продиктовала острую необходимость построения нового организационного формата проектно-инициативного взаимодействия в формате полипозиционной команды как технологии управления организационными изменениями в университете и построения различных вариантов коопераций с субъектами ответственного социокультурного действия, участвующими в развитии кадрового потенциала образовательных систем.

## Обзор литературы

Предлагаемый организационно-управленческий механизм формирования полипозиционной команды в условиях непрерывного образования опирается на обширную теоретико-методологическую базу исследования как олицетворение междисциплинарной методологии, делая поворот к человеку (человекоцентристский подход) в качестве ключевого тренда развития национальной системы высшего образования, который ориентирует на поиск технологий развития субъектности личности в рамках национально ориентированного образования. В этом контексте важное значение имеет исследование феномена «полипозиционная команда», которое позволяет ввести новое представление об опережающем, «смотрящем в Будущее» способе производства образовательных норм (А. Г. Асмолов) и синтезировать систему разнотипологических знаний о технологии формирования команды как «конструкторов изменений» в условиях университета педагогического профиля [7].

Теоретико-методологической основой формирования полипозиционной команды в университете стала самоопределяемая методология персонализированного образования обучающихся, куда входят основные идеи и положения:

- 1) теория самообучающейся организации (П. Сенге) и ее интерпретация в рамках построения опережающего дополнительного профессионального образования (Г. А. Игнатьева, В. И. Слободчиков) [13; 14; 22; 27];
- 2) конвергентная теория и идеи самоопределяемого обучения (Стюарт Хасс и Крис Кенъон) [34];
- 3) андрагогическая парадигма образования взрослых (М. Ш. Ноулз), включая новые научные области его развития (парагогика) (Д. Корнели и Ч. Д. Данофф) [18; 35];
- 4) прорывные идеи и дидактические принципы цифровой трансформации высшего образования (А. Г. Бермус, Е. П. Круподерова, Э. К. Самерханова) [9; 25];
- 5) принцип междисциплинарности и трансдисциплинарности (Е. Н. Князева, Т. А. Лукьянова, В. И. Моисеев, В. С. Мокий, И. Д. Фрумин) [16; 21; 31].

С точки зрения построения технологии формирования полипозиционной команды в университете, где фиксируется внутреннее взаимодействие всех компонентов системы, осуществляется эффективное и продуктивное сопряжение способа и средства достижения цели по определению командной позиции, важны работы Ю. В. Громыко, В. В. Давыдова, М. В. Кларина, М. К. Мамардашвили, А. А. Попова, Г. П. Щедровицкого, где описывается механизм кооперации как особый способ ресурсного обеспечения системы непрерывного опережающего образования [10; 11; 15; 20; 23; 32]. На основе проектно-ресурсного подхода разрабатываются условия и механизмы научно-организационного сопровождения сетевого взаимодействия участников экосистемных проектов в рамках Мининского университета, которые обеспечивают соорганизацию управленческих позиций полипозиционной команды на основе менторинга, консалтинга и проектного конструирования в системе непрерывного педагогического образования.

По утверждению многих исследователей (А. В. Авилов, Н. Г. Алексеев, В. С. Лазарев), методология построения новой практики опережающего образования строится в логике перехода от концептуальной модели формирования полипозиционной команды к построению действенного механизма ее практической реализации, требуется создание авторских

прецедентов новых, еще не существующих технологий командного стратегирования и управления развитием сообществ в деятельностных и цифровых средах университета [1; 6; 19].

Созданию институции по типу кросс-функциональной команды в бизнес-образовании и экономике раскрываются в работах (М. Р. Илакавичус, Т. М. Ковалева, В. М. Розин, И. Д. Фрумин, М. С. Якушкина), которые характеризуют ее как наиболее продуктивную организационную форму и способ коллективно-распределенного управления, значительно повышающий вероятность и качество достижения результата за счет синергетического эффекта в ситуациях многозадачной неопределенности [24; 31; 33].

Обзор источников по исследуемой нами проблеме показал, что практически во всех указывается на необходимость установления и учета связей между институциями организационного формата посредством сетевой научно-проектной коллаборации и конвергентного образования, направленного на продуктивное проектное взаимодействие с использованием цифровых ресурсов равноправных автономных участников научно-профессионального сообщества. Основой интегрирующего плана является формирование межпредметных компетентностей участников событийных встреч, создание особых норм взаимодействия, средств и способов сетевой самоорганизации вокруг общей проектной идеи, вызывающей взаимный интерес участников полипозиционной команды и коллаборации.

Авторы публикаций отмечают, что основными институциями, в которых формируются полипозиционные команды и команды лидерского типа, могут быть проектные и сетевые, в которых проводятся междисциплинарные исследования программно-проектного формата; организационные проектные офисы, где апробируются и отрабатываются методики игровые, рефлексивные, направленные на получение продуктов и системных эффектов; площадки разного вида (стажировочные, воспитательных практик, дирекции программ), на которых осуществляется внедрение, тиражирование и масштабирование предметов и результатов профессиональной деятельности.

Таким образом, обзор литературы показал, что в современных условиях непрерывного педагогического образования при построении новой стратегии развития Мининского университета в качестве флагманского национального образования и развития Человека проблематика исследования процесса формирования полипозиционной команды имеет особую научную и социокультурную значимость в построении опережающей и конвергентной практики непрерывного образования взрослых с помощью событийных технологических форматов, реализующих деятельностное содержание профессионального развития.

### **Методология и методы исследования**

Для исследования уровня развития полипозиционной команды университета была выбрана экспериментальная группа в количестве 78 человек из числа преподавателей кафедр и руководителей проектов экосистемы и федеральных инновационных площадок.

В качестве инструментов выбран следующий комплекс методик: 1) «Шкала самооценки инновативных качеств личности» (Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко); 2) «Тест для оценки управленческого (менеджерского) стиля работы [2; 3; 4; 5; 8; 12; 17; 30].

Представленная нами методика включает в себя определение уровней развития инновационных качеств личности, а именно: 1) первый уровень, названный уровнем креативности как способности к принятию и созданию принципиально новых идей; 2) второй уровень, названный уровнем принятия рисков и способности рисковать при принятии

управленческих и цифровых решений; 3) третий уровень – уровень ориентации на будущее как способность ставить новые цели и стремление их реализовать.

Интегральный индекс инновативности качеств личности – внутренняя готовность к восприятию нового, позволяет преодолеть естественное сопротивление нововведениям.

Респондентам предлагается оценить краткие характеристики людей по степени сходства с самим собой по 5-балльной шкале.

Общий индекс инновативности личности вычисляется как среднее арифметическое по всем трем субшкалам (см. таблицу 1). Общие показатели норм индекса инновативности личности: 0 % – 20 % – низкий; 21 % – 40 % – ниже среднего; 41 % – 60 % – средний; 61 % – 80 % – выше среднего; 81 % – 100 % – высокий.

По результатам сравнения первичного опроса 78 человек из числа респондентов экспериментальной группы и сравнения их результатов после проведения развивающих кейсов респондентов контрольной группы отмечается высокий уровень креативности. В процессе проведения стратегических сессий для решения проблем команды применяли SWOT-анализ, в котором оценивали возможные риски и угрозы для внедрения нововведений. В итоге по результатам работы группы среднегрупповые оценки по критерию «Риск ради успеха» проявляются уже в диапазоне «выше среднего», «Ориентация на будущее» возросла до 82 % (высокий уровень).

Таблица 1 – Тестовые показатели по Шкале самооценки

Уровни развития инновативности личности	Средний балл по экспериментальной группе	Уровень экспериментальной группы в %	Средний балл по итогам проведенных стратегических сессий (контрольная группа)	Уровень контрольной группы в %
Креативность	3,6	72 %	4,5	<b>90 %</b>
Риск ради успеха	3,8	76 %	3,6	72 %
Ориентация на будущее	3,2	64 %	4, 2	<b>84 %</b>
<b>Индекс инновативности</b>	<b>3,5</b>	<b>77 %</b>	<b>3,9</b>	<b>82 %</b>

Table 1 – Test indicators on the Self-assessment Scale

Levels of development of personality innovativeness	Average score for the experimental group	The level of the experimental group in %	Average score based on the results of the strategic sessions (control group)	The level of the control group in %
Creativity	3,6	72 %	4,5	<b>90 %</b>
Risk for success	3,8	76 %	3,6	72 %
Future orientation	3,2	64 %	4, 2	<b>84 %</b>
<b>Innovation Index</b>	<b>3,5</b>	<b>77 %</b>	<b>3,9</b>	<b>82 %</b>



В целом групповой индекс инновационности полипозиционной команды в нашем исследовании соответствует высокому уровню – 82 %, то есть вовлеченный руководитель должен быть на практике драйвером изменений при построении командного взаимодействия, эффективно управляя интеллектуальным и креативным потенциалом сотрудников.

На формирование полипозиционной команды в условиях непрерывного опережающего образования влияет стиль руководства, что является главным условием определения стиля руководства для управления качеством организации на всех уровнях. В нашем исследовании был применен тест менеджерского (управленческого) стиля как инструмент оценки эффективности управления развитием университета педагогического профиля.

Использование типологии теста управленческого кода Ицхака Адизеса помогает понять сильные и слабые стороны характера управления с точки зрения функциональности руководителя. Разница выраженности той или иной роли создает характерный тип поведения и управления людьми. Каждый руководитель и преподаватель имеет свой особый стиль, представляющий собой комбинацию функций Р (педагогическое производство), А (администратор), Е (склонен к изменениям, инициатор) и I (интегратор) в разных пропорциях. Если руководитель эффективен в одной роли, другие ему труднее даются.

В каждой роли (менеджерском стиле) есть условные плюсы и минусы. В исследовании мы наблюдали четыре ситуации комбинаций функций и ролей, а именно: 1) руководитель, который склонен к (Р)-роли, сосредотачивается на цели и часто упускает межличностные аспекты взаимодействия и сотрудничества; 2) руководители с ведущей (Е)-ролью хотят перемен, не выдерживают монотонной системной работы и, как следствие, становятся неэффективными; 3) руководитель с ведущей (А)-ролью требует контроля, системы, отчетности, консервативен, но эффективен при получении конечного результата; 4) преобладание (I)-роли в управлении ставит в приоритет межличностные отношения, работу в команде, внимание к чувствам и проблемам подчиненных, но часто может проявляться в недостаточной требовательности, которую воспринимают за слабую сторону руководства и его преобладающего индивидуального стиля управления (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Результаты оценки менеджерского стиля руководства по тесту И. Адизеса

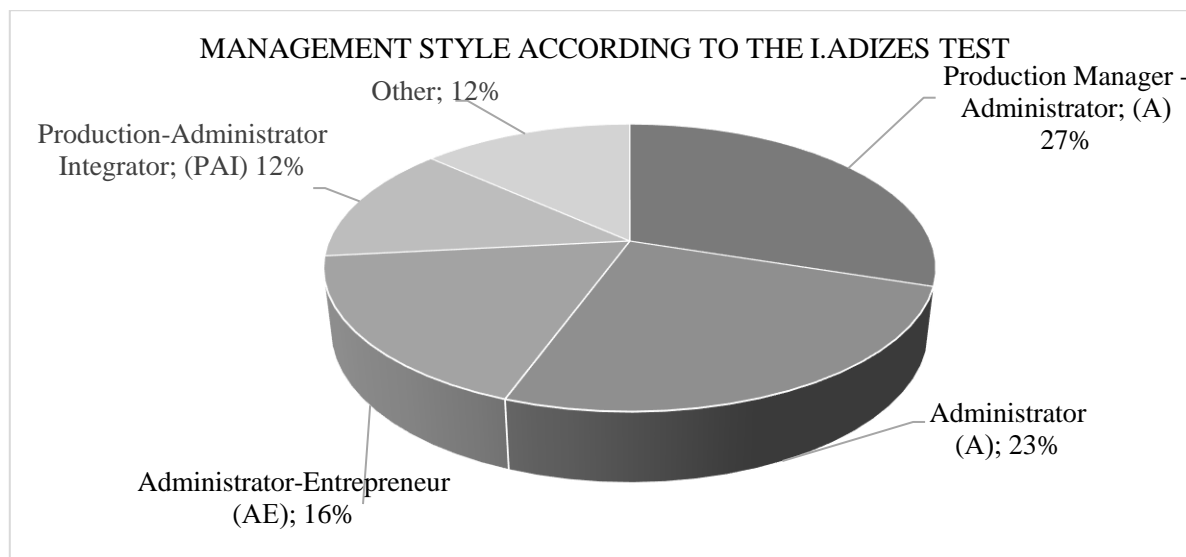


Figure 1 – Results of the assessment of the managerial style of leadership on the I. Adizes test

По результатам исследования менеджерского (управленческого) стиля у руководителей проектных групп выражено преобладание Р (Педагогическое производство – 27 % респондентов) и А (Администрирование – 23 % участников работы), выполнение функции Е и I от 16 % до 12 % встречается в меньшей степени.

В условиях перехода организации в проектно-инициативное и кросс-функциональное взаимодействие предполагается проведение событийно-игровых форматов сотрудничества, ориентированных на командную работу. Как показало исследование, на эффективность формирования полипозиционной команды в университете оказывает влияние выполнение функции определенного стиля управления данной командой, именно в большей степени выполнение функции Е и I по методике И Адизеса влияет на развитие трансформационного лидерства, в котором воплощается инициативная функция, включающая мотивационную готовность к новым формам работы, социальную активность и чувствительность к проблемам, восприимчивость к возможностям самоопределения и реализацию внедренческого потенциала членов команды, способствуя гибкости организации, ее способности к предвидению и осуществлению изменений. Оценка стиля деятельности с помощью индекса И. Адизеса является хорошим инструментом для формирования программы развития каждого участника взаимодействия в рамках единой полипозиционной команды в условиях непрерывного опережающего образования.

### Результаты исследования

Полипозиционная команда как ключевой агент системных проектных изменений в вузе с точки зрения положений теории управления развитием университета и концепции самообучающейся организации представляет собой специально созданную организационную структуру, прямо ориентированную на реализацию научно-образовательной трансформационной повестки образовательного пространства. В каждой стратегической задаче инновационной политики университета в рамках исследования были выделены переходные компоненты командного взаимодействия от специальности (позиция преподавателя-предметника) до позиции самоопределения, до принятия новой роли и выполнения новой функции, например:

1. Стратегическая задача «Педагогический профессионалитет» ориентирует на умение работать в проектной команде и воспринимать личностные различия ее команды, а также требует удержания позиции «навигатора», помогающего создавать индивидуальные персонализированные треки и программы.

2. Стратегическая задача «IT факультет» связана с готовностью к профессиональной деятельности в соответствии с имеющимися нормативными и правовыми актами и предполагает выявление позиции консультанта по сопровождению и разработке основных профессиональных образовательных программ.

3. Стратегическая задача «Пушкинская карта» развивает способности организовывать сотрудничество обучающихся, поддерживать их ценностно-культурную и образовательную инициативность и связана с выявлением позиции модератора социокультурных изменений.

### **Обсуждение и заключения**

Создание технологии полипозиционного командообразования и формирования управленческих позиций осуществляется нами в рамках проектного эксперимента кафедры андрагогики и управления развитием через присоединение на добровольных началах и личной заинтересованности в реализации стратегических инициатив различных индивидуальных и коллективных субъектов университета. Включенность социальных партнеров в рамках школьно-университетского партнерства позволяет выходить на построение системы корпоративного обучения и формирование проектных команд образовательных организаций разного уровня и типа, учитывая образовательные потребности педагогов и обучающихся и выстраивая с ними новые образовательные и социальные нормы.

Задача создания полипозиционной команды является важным компонентом программы сетевого проекта подготовки наставников по развитию, обеспечивая разработку условий и механизмов подготовки педагогических работников новой формации, в качестве элемента масштабного проекта трансформации научно-исследовательской повестки университета в условиях цифровой реальности. Представив и защитив идею по созданию полипозиционной команды в университете в качестве проектно-инициативной команды, мы завершили первый этап программы проектного эксперимента и планируем в самое ближайшее время переход в режим ее реализации.

### **Список использованных источников**

1. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания: монография. Москва, 2003. 174 с.
2. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
3. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
4. Адизес И. К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем: пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 430 с.
5. Адизес И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей: пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 259 с.
6. Алексеев Н. Г. Проектный подход к формированию рефлексивного мышления в образовании и управлении // Рефлексивно организационные проблемы формирования

- мышления и личности в образовании и управлении: сборник статей / отв. ред.-сост. И. Н. Семенов, Т. Г. Болдина. Москва: ИРПТиГО, 2003. С. 51-65.
7. Асмолов А. Г. Психология современности: вызовы неопределённости, сложности и разнообразие // Психологические исследования. 2015. № 8 (40). <https://doi.org/10.54359/ps.v8i40.550>.
  8. Балабанова Е. С., Деминская В. Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 3. С. 263-288.
  9. Бермус А. Г. Цифровая трансформация высшего образования с позиций междисциплинарного подхода: образ гуманитарных исследований // Кант. 2022. № 1 (42). С. 6-16.
  10. Громыко Ю. В. Персонализация в образовании: иницирующее образование, подъем сознания и личностный рост // Антропологические матрицы XX века. Л. С. Выготский – П. А. Флоренский: несостоявшийся диалог. – Приглашение к диалогу / А. А. Андрюшков [и др.]. Москва, 2007. С. 52-98.
  11. Давыдов В. В. Теория развивающего обучения. Москва: ИНТОР, 1996. 544 с.
  12. Ефимчук О. С. Лидерский потенциал как особое качество современного специалиста // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2012. № 1. С.349-353.
  13. Игнатьева Г. А., Сдобняков В. В., Тулупова О. В. Методология проектирования персонализированных треков повышения квалификации учителей на основе результатов комплексной диагностики сформированности профессиональных компетенций: монография / под ред. Г. А. Игнатьевой. Москва: Знание-М, 2022. 326 с.
  14. Игнатьева Г. А., Сдобняков В. В. Проектирование персонализированного дополнительного профессионального образования педагогов: событийно-позиционная методология. // Вестник Мининского университета. 2022. Т. 10, № 3 (40). DOI: 10.26795/2307-1281-2022-10-3-7.
  15. Кларин М. В. Инструмент инновационного образования: организационно-деятельностная педагогика // Непрерывное образование: XXI век. 2016. № 1 (13). С. 1-18.
  16. Князева Е. Н. Трансдисциплинарные стратегии исследований // Вестник ТГПУ. 2011. № 10. С. 193-201.
  17. Князева П. С. Психологические особенности руководителя как фактор формирования корпоративной культуры. Томск: НИТГУ, 2023. 118 с.
  18. Корнели Дж, Данофф Дж. Ч. Парагогика: синергия самостоятельной и организованной учебной деятельности // Проблемы управления в социальных системах. 2014. № 11. С. 84-97.
  19. Лазарев В. С. Кризис «деятельностного подхода» в психологии и возможные пути его преодоления // Вопросы философии. 2001. № 3. С. 33-48.
  20. Мамардашвили М. К. Возможный человек. Москва: Рипол-Классик, 2019. 495 с. (Фигуры Философии).
  21. Мокий В. С., Лукьянова Т. А. Трансдисциплинарность: стереотипы, подходы и направления // Universum: общественные науки: электронный научный журнал. 2021. № 3 (72). DOI: 10.32743/UniSoc.2021.72-3.7-19.
  22. Национальная доктрина образования Российской Федерации. Проект / под ред. чл.-корр. РАО В.И. Слободчикова. Изд. 2-е, исправленное и дополненное. Москва, 2022. 34 с. URL: [https://rnk-concept.ru/wp-content/uploads/2022/04/777-2022\\_Doktrina.pdf](https://rnk-concept.ru/wp-content/uploads/2022/04/777-2022_Doktrina.pdf) (дата обращения: 22.07.2023).
  23. Попов А. А., Проскуровская И. Д. Педагогическая антропология в контексте идеи самоопределения // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 186-198.

24. Розин В. М., Ковалева Т. М. Персонализация или индивидуализация: психолого-антропологический или культурно-средовой подходы // Педагогика. 2020. Т. 84, № 9. С. 18-28.
25. Самерханова Э. К., Круподерова Е. П., Панова И. В. Цифровые ресурсы для организации образовательного процесса и оценки достижений обучающихся в дистанционном формате: обзор цифровых ресурсов для дистанционного образования. Нижний Новгород: Мининский университет, 2020. 50 с.
26. Сдобняков В. В., Игнатъева Г. А., Тулупова О. В., Соткина С. А., Моисеенко А. В. Сетевой проект подготовки наставников по развитию: практико-ориентированная монография. Нижний Новгород, 2022. 64 с.
27. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 408 с.
28. Слободчиков В. И. Антропологическая перспектива отечественного образования. Москва – Екатеринбург: Издательский отдел Екатеринбургской епархии, 2009. 264 с.
29. Слободчиков В. И., Игнатъева Г. А. Постдипломное образование педагогов: антропологическая проекция // Человек и образование. 2014. № 3 (40). С. 13-20.
30. Советова О. С. Социальная психология инноваций. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. 264 с.
31. Трудности и перспективы цифровой трансформации / под ред. А. Ю. Уварова и И. Д. Фрумина. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. С. 205-214.
32. Щедровицкий Г. П. Рефлексия в деятельности // Вопросы методологии. 1994. № 3-4. С. 76-121.
33. Якушкина М. С., Илакавичус М. Р. Способы и формы самоорганизации разновозрастных сообществ в событийных сетях неформального образования // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2021. № 2 (214). С. 125-133.
34. Hase St., Kenyon C. Moving from andragogy to heutagogy in vocational education // Research to Reality: Putting VET Research To Work. Proceedings of the Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA) Conference (4th, Adelaide, Australia, March 28-30, 2001). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/37357847\\_Moving\\_from\\_andragogy\\_to\\_heutagogy\\_implications\\_for\\_VET](https://www.researchgate.net/publication/37357847_Moving_from_andragogy_to_heutagogy_implications_for_VET) (accessed: 15.10.2023).
35. Knowles M. S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. Chicago: Association Press, 1980. 400 p.

### References

1. Avilov A. V. Reflexive control. Methodological grounds: monograph. Moscow, 2003. 174 p. (In Russ.)
2. Adizes I. K. Ideal leader. Why you can't become one and what follows from this: translation from English. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007. 262 p. (In Russ.)
3. Adizes I. K. Management styles – effective and ineffective: translation from English. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2009. 199 p. (In Russ.)
4. Adizes I. K. How to overcome management crises. Diagnostics and solution of management problems: translation from English. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014. 430 p. (In Russ.)
5. Adizes I. K. Development of leaders: how to understand your management style and effectively communicate with carriers of other styles: translation from English. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2018. 259 p. (In Russ.)

6. Alekseev N. G. Project approach to the formation of reflective thinking in education and management. *Refleksivno organizacionnye problemy formirovaniya myshleniya i lichnosti v obrazovanii i upravlenii: sbornik statej / otv. red.-sost. I. N. Semenov, T. G. Boldina*. Moscow, IRPTiGO Publ., 2003. Pp. 51-65. (In Russ.)
7. Asmolov A. G. Psychology of modern times: challenges of uncertainty, complexity and diversity. *Psichologicheskie issledovaniya*, 2015, no. 8 (40), <https://doi.org/10.54359/ps.v8i40.550>. (In Russ.)
8. Balabanova E. S., Deminskaya V. E. Manager as a transformational leader: the role of personal qualities and management practices. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 2017, vol. 15, no. 3, pp. 263-288. (In Russ.)
9. Bermus A. G. Digital transformation of higher education from the perspective of an interdisciplinary approach: the image of humanitarian research. *Kant*, 2022, no. 1 (42), pp. 6-16. (In Russ.)
10. Gromyko YU. V. Personalization in education: initiating education, raising consciousness and personal growth. *Antropologicheskie matricy HKH veka. L. S. Vygotskij – P. A. Florenskij: nesostoyavshijsya dialog. – Priglasenie k dialogu / A. A. Andryushkov [i dr.]*. Moscow, 2007. Pp. 52-98. (In Russ.)
11. Davydov V. V. Theory of developmental training. Moscow, INTOR Publ., 1996. 544 p. (In Russ.)
12. Efimchuk O. S. Leadership potential as a special quality of a modern specialist. *Uchenye zapiski OGU. Seriya: Gumanitarnye i social'nye nauki*, 2012, no. 1, pp. 349-353. (In Russ.)
13. Ignat'eva G. A., Sdobnyakov V. V., Tulupova O. V. Methodology for designing personalized tracks for advanced training of teachers based on the results of complex diagnostics of the formation of professional competencies: monograph / ed. G. A. Ignatieva. Moscow: Znanie-M, 2022. 326 p. (In Russ.)
14. Ignat'eva G. A., Sdobnyakov V. V. Design of personalized additional professional education for teachers: event-positional methodology. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2022, vol. 10, no. 3 (40), doi: 10.26795/2307-1281-2022-10-3-7. (In Russ.)
15. Klarin M. V. Tool of innovative education: organizational and activity-based pedagogy. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek*, 2016, no. 1 (13), pp. 1-18. (In Russ.)
16. Knyazeva E. N. Transdisciplinary research strategies. *Vestnik TGPU*, 2011, no. 10, pp. 193-201. (In Russ.)
17. Knyazeva P. S. Psychological characteristics of a leader as a factor in the formation of corporate culture. Tomsk, NITGU Publ., 2023. 118 p. (In Russ.)
18. Korneli Dzh, Danoff Dzh. CH. Paragogy: synergy of independent and organized educational activities. *Problemy upravleniya v social'nyh sistemah*, 2014, no. 11, pp. 84-97. (In Russ.)
19. Lazarev V. S. The crisis of the “activity approach” in psychology and possible ways to overcome it. *Voprosy filosofii*, 2001, no. 3, pp. 33-48. (In Russ.)
20. Mamardashvili M. K. Possible person. Moscow, Ripol-Klassik Publ., 2019. 495 p. (Figures of Philosophy). (In Russ.)
21. Mokij V. S., Luk'yanova T. A. Transdisciplinarity: stereotypes, approaches and directions. *Universum: obshchestvennye nauki: elektronnyj nauchnyj zhurnal*, 2021, no. 3 (72), doi: 10.32743/UniSoc.2021.72-3.7-19. (In Russ.)
22. National doctrine of education of the Russian Federation. Project / ed. Corresponding member RAO V.I. Slobodchikova. Ed. 2nd, corrected and supplemented. Moscow, 2022. 34 p. Available

- at: [https://rnk-concept.ru/wp-content/uploads/2022/04/777-2022\\_Doktrina.pdf](https://rnk-concept.ru/wp-content/uploads/2022/04/777-2022_Doktrina.pdf) (accessed: 22.07.2023). (In Russ.)
23. Popov A. A., Proskurovskaya I. D. Pedagogical anthropology in the context of the idea of self-determination. *Voprosy obrazovaniya*, 2007, no. 3, pp. 186-198. (In Russ.)
  24. Rozin V. M., Kovaleva T. M. Personalization or individualization: psychological-anthropological or cultural-environmental approaches. *Pedagogika*, 2020, vol. 84, no. 9, pp. 18-28. (In Russ.)
  25. Samerhanova E. K., Krupoderova E. P., Panova I. V. Digital resources for organizing the educational process and assessing the achievements of students in a distance format: a review of digital resources for distance education. Nizhny Novgorod, Mininskij universitet Publ., 2020. 50 p. (In Russ.)
  26. Sdobnyakov V. V., Ignat'eva G. A., Tulupova O. V., Sotkina S. A., Moiseenko A. V. Network project for training development mentors: a practice-oriented monograph. Nizhny Novgorod, 2022. 64 p. (In Russ.)
  27. Senge P. The fifth discipline: the art and practice of a self-learning organization: translation from English. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes» Publ., 2003. 408 p. (In Russ.)
  28. Slobodchikov V. I. Anthropological perspective of domestic education. Moscow – Ekaterinburg, Publishing department of the Ekaterinburg diocese, 2009. 264 p. (In Russ.)
  29. Slobodchikov V. I., Ignat'eva G. A. Postgraduate education of teachers: anthropological projection. *CHelovek i obrazovanie*, 2014, no. 3 (40), pp. 13-20. (In Russ.)
  30. Sovetova O. S. Social psychology of innovation. St. Petersburg, St. Petersburg University Publishing House, 2000. 264 p. (In Russ.)
  31. Difficulties and prospects of digital transformation / ed. A. Yu. Uvarova and I. D. Frumina. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2019. Pp. 205-214. (In Russ.)
  32. SHCHedrovickij G. P. Reflection in activity. *Voprosy metodologii*, 1994, no. 3-4, pp. 76-121. (In Russ.)
  33. YAkushkina M. S., Ilakavichus M. R. Methods and forms of self-organization of communities of different ages in event networks of informal education. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 2021, no. 2 (214), pp. 125-133. (In Russ.)
  34. Hase St., Kenyon C. Moving from andragogy to heutagogy in vocational education. *Research to Reality: Putting VET Research To Work. Proceedings of the Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA) Conference (4th, Adelaide, Australia, March 28-30, 2001)*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/37357847\\_Moving\\_from\\_andragogy\\_to\\_heutagogy\\_implications\\_for\\_VET](https://www.researchgate.net/publication/37357847_Moving_from_andragogy_to_heutagogy_implications_for_VET) (accessed: 15.10.2023).
  35. Knowles M. S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. Chicago, Association Press, 1980. 400 p.

© Игнат'ева Г. А., Моисеенко А. В., 2024

### Информация об авторах

**Игнат'ева Галина Александровна** – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры андрагогики и управления развитием, заведующий проектно-сетевой лабораторией опережающего образования взрослых, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, ORCID: 0000-0003-4833-9196, [gaididakt@rambler.ru](mailto:gaididakt@rambler.ru)

**Моисеенко Андрей Валентинович** – аспирант кафедры андрагогики и управления развитием советник при ректорате, директор центра оценки и развития, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, [moiseenko\\_av@mininuniver.ru](mailto:moiseenko_av@mininuniver.ru)

#### **Information about the authors**

**Ignatieva Galina A.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Andragogy and Development Management, Head of the Design and Network Laboratory of Advanced Adult Education, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Minin University), Nizhny Novgorod, Russian Federation, ORCID: 0000-0003-4833-9196, [gaididakt@rambler.ru](mailto:gaididakt@rambler.ru)

**Moiseenko Andrey Valentinovich** – Postgraduate Student of the Department of Andragogy and Development Management Advisor to the Rector, Director of the Center for Evaluation and Development, Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Mininsky University), Nizhny Novgorod, Russian Federation, [moiseenko\\_av@mininuniver.ru](mailto:moiseenko_av@mininuniver.ru)

#### **Вклад авторов**

**Игнатьева Галина Александровна** – научное руководство, подготовка начального варианта текста; проведение экспериментов; развитие методологии; сбор данных и доказательств; формализованный анализ данных, визуализация/представление данных в тексте.

**Моисеенко Андрей Валентинович** – проведение эксперимента; сбор данных; формализованный анализ данных.

#### **Contribution of the authors**

**Ignatieva Galina A.** – scientific guidance, preparation of the initial version of the text; conducting experiments; development of methodology; data collection and evidence; formalized data analysis, visualization/presentation of data in the text.

**Moiseenko Andrey V.** – conducting an experiment; data collection; formalized data analysis.

Поступила в редакцию: 07.11.2023

Принята к публикации: 20.03.2024

Опубликована: 29.03.2024