



ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

А. В. Моисеенко¹

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

АННОТАЦИЯ

Введение. В условиях изменений создание эффективных команд является ключевым аспектом успеха организаций любого профиля. В настоящей статье показана технология проектирования команды изменений и рассмотрена специфика применения коуч-наставничества на примере педагогического университета. Цель статьи определяется стратегическими направлениями развития вуза. Основная идея статьи в том, что технология коуч-наставничества – эффективный и научно обоснованный инструмент для проектирования и развития команд организационных изменений в университете педагогического профиля, действующем в условиях непрерывного опережающего образования и стратегической трансформации (в рамках программ типа «Приоритет–2030»). Нами определены ключевые шаги, которые помогают сформировать успешную команду. В работе рассматриваются важные причины проектирования команд организационных изменений, а также факторы, способствующие созданию эффективных команд в условиях внутрикорпоративной подготовки.

Материалы и методы. Степень новизны результатов исследования определяется инструментами, направленными на развитие команды изменений и метода оценки ее эффективности. Технология проектирования команды изменений опирается на методы коуч-наставничества как управленческий инструмент трансформации, способный эффективно отвечать на вызовы времени.

Результаты исследования. В ходе настоящего исследования было выявлено и экспериментально проверено, насколько проведение цикла практико-ориентированных интенсивов влияет на развитие уровня рефлексивности и сбалансированности команды. Разработанная технология проектирования команды может быть использована при создании новых моделей управления развитием человеческих ресурсов.

Обсуждение и заключения. В ходе анализа проблемного поля трансформационных изменений команда Мининского университета как участника проекта «Приоритет–2030» установила, что подходы к проектированию новой системы уровней высшего образования носят формальный характер, достаточно большой спектр направлений подготовки остается в традиционной («болонской») форме подготовки обучающихся.

Ключевые слова: команда изменений, технология коуч-наставничества, трансформационные изменения, критерии эффективности команды

Для цитирования: Моисеенко А. В. Проектирование команды организационных изменений педагогического университета в условиях внутрикорпоративной подготовки кадров // Вестник Мининского университета. 2026. Т. 14, № 1. С. 8. DOI: 10.26795/2307-1281-2026-14-1-8.

TEAM DESIGN FOR ORGANIZATIONAL CHANGES AT A PEDAGOGICAL UNIVERSITY IN THE CONDITIONS OF INTERNAL CORPORATE TRAINING

A. V. Moiseenko¹

¹*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Minin University),
Nizhny Novgorod, Russian Federation*

ABSTRACT

Introduction. In the context of ongoing changes, the creation of effective teams is a key factor for the success of organizations of any profile. This article presents a technology for designing change teams and examines the specifics of applying coaching mentorship on the example of a pedagogical university. The purpose of the article is determined by the strategic directions of university development. The main idea is that coaching mentorship technology is an effective and scientifically grounded tool for designing and developing teams of organizational changes in a pedagogical university operating under conditions of continuous advanced education and strategic transformation (within the framework of programs like «Priority–2030»). We have identified key steps that help form a successful team. The paper discusses important reasons for designing organizational change teams, as well as factors that contribute to the creation of effective teams in the context of internal corporate training.

Materials and methods. The degree of novelty of the research results is determined by tools aimed at developing a change team and methods for assessing its effectiveness. The technology for designing a change team is based on coaching mentorship methods as a management tool for transformation, capable of effectively responding to contemporary challenges.

Results. The research set out to identify and experimentally verify the extent to which conducting practice-oriented intensive cycles influences the development of the team's reflexivity and balance. The developed technology for team design can be used in creating new models for managing human resource development.

Discussion and conclusions. During the analysis of the problem field of transformational changes, the team of Minin University as a participant in the «Priority–2030» project found that approaches to designing a new system of higher education levels are rather formal, and a sufficiently wide range of training areas remains within the traditional («Bologna») form of student education.

Keywords: change team, coaching mentoring technology, transformational changes, team effectiveness criteria

For citation: Moiseenko A. V. Team design for organizational changes at a pedagogical university in the conditions of internal corporate training // Vestnik of Minin University. 2026. Vol. 14, no. 1. P. 8. DOI: 10.26795/2307-1281-2026-14-1-8.

Введение

Концептуальная идея нашего исследования возникла на стыке двух экспертиз: многолетней практики управления человеческим капиталом в бизнес-среде (стратегический менеджмент, оценка и подбор топ-команд, реализация крупных инвестиционных проектов) и погружения в академическую среду педагогического университета в роли руководителя центра оценки и развития персонала. Этот уникальный контекст позволил увидеть

педагогический вуз не только как образовательную, но и как сложную корпоративную систему, обладающую огромным, но часто нераскрытым трансформационным потенциалом.

Практика показала, что успех любой масштабной трансформации: в промышленности, финансовом секторе или муниципальном управлении и образовании – решающим образом зависит от наличия сплоченной, целеустремленной и компетентной команды изменений. Однако традиционные для бизнеса модели формирования таких команд (часто базирующиеся на зарубежных концепциях) сталкиваются в академической среде с барьерами культурно-исторического, нормативного и ценностного характера. С другой стороны, внутри вузов существует мощный, но фрагментированный ресурс – профессорско-преподавательский состав, чье развитие часто ограничивается формальными курсами повышения квалификации, слабо связанными со стратегическими целями университета. Таким образом, сформировался ключевой вопрос: как, используя лучшие практики корпоративного управления и развития персонала, можно спроектировать эффективный механизм выращивания команд изменений внутри университетского сообщества, адаптированный к его специфике и национальным образовательным приоритетам? Ответом стала концепция внутрикорпоративной подготовки кадров как пространства для целенаправленного формирования команды изменений, где инструментом проектирования выступает технология коуч-наставничества [15; 21].

Обзор литературы

Важно отметить тот факт, что в работах ряда исследователей (Г. А. Цукерман, О. Л. Обухова, Н. А. Шибанова, Ю. В. Скворцова, Ю. Н. Корешникова, И. Д. Фруммин и др.) [9; 22] установлена связь между успешностью преподавательской деятельности в высших учебных заведениях и уровнем развития метакогнитивных способностей педагогов. Это означает, что преподаватели, умеющие осознанно контролировать свое мышление, планировать учебный процесс, оценивать эффективность используемых методов и своевременно вносить необходимые изменения, достигают лучших результатов в обучении студентов. Таким образом, способность преподавателя рефлексивно анализировать свою работу оказывает значительное влияние на качество образовательного процесса [23].

Особое значение имеют современные исследования и авторские методики оценки и развития готовности к инновациям, надситуативного мышления и рефлексии, а также профессионально значимое для педагогов умение давать обратную связь и в управленческой деятельности, умение преобразовать проблемы в возможности [19].

Экспериментальная практика подтверждает, что использование диагностических инструментов проекта «Оценка и развитие управленческих компетенций в российских образовательных организациях» в педагогическом вузе для оценки уровня сформированности универсальных компетенций, заявленных в федеральных государственных стандартах и программах, отвечает нормам проведения работы по организации команды организационных изменений студентов и позволяет выходить на взаимодействие с командой изменений научно-педагогических кадров, создавать новый тип деятельностного и проектно-ориентированного содержания и новых инициативных форматов коллективно-распределенной деятельности [4; 9].

Материалы и методы

Содержательная сущность и цель концепции внутрикорпоративной подготовки кадров, как мы определили, – это теоретическая обоснованность и разработка технологии проектирования команд изменений педагогического университета на основе интеграции

Education management

внутрикорпоративной подготовки и коуч-наставничества с опорой на доказательство ее эффективности в опытно-экспериментальной работе. Наше исследование направлено на преодоление ключевого противоречия между потребностью вуза в быстрой трансформации (в русле программы «Приоритета–2030») и недостаточностью внутренних механизмов выращивания лидеров изменений. Ценностно-целевой компонент в создании практико-ориентированной, трансдисциплинарной модели, которая синхронизирует развитие человеческого капитала вуза с его стратегическими задачами, превращая преподавателей из объектов изменений в их субъектов и драйверов.

Технология коуч-наставничества, интерпретируемая не как простая сумма коучинга и наставничества, а как интегративная развивающая практика сочетает следующие взаимодополняющие аспекты: коучинговый подход (раскрытие потенциала, постановка амбициозных целей, фасилитация самообучения и ответственности, работа с ценностями и убеждениями) и развивающее наставничество (трансляция контекстуального опыта, норм академической культуры, специфики педагогического проектирования, поддержка в профессиональной адаптации и сетевое взаимодействие).

Используемый нами способ, связанный с организацией внутрикорпоративной подготовки как целенаправленного процесса неформального дополнительного профессионального образования, включает в себя не разрозненные курсы, а спроектированную среду, где через практику коуч-наставничества формируется самоорганизующееся сообщество (команда изменений), способное инициировать и реализовывать трансформационные проекты университета. Подготовка направлена на развитие транспрофессиональных компетенций, таких как: межпрофессиональная коммуникация, трансдисциплинарный синтез, способность к со-организации [5; 27].

В качестве эффективных мероприятий, влияющих на формирование команд с применением коуч-наставничества, нами были предложены следующие варианты:

1. Индивидуальные коуч-сессии с кадрами для обсуждения целей, ожиданий и проблем каждого участника.
2. Групповые коуч-сессии для всей команды изменений с обсуждением общих целей, стратегии и методов работы, в том числе для улучшения кросс-функционального взаимодействия.
3. Тренинги и мастер-классы по командообразованию с использованием ролевых/деловых игр для формирования умений и практических навыков командной работы.
4. Реализация совместных проектов или задач, которые требуют от участников сотрудничества и применения полученных в ходе коучинга навыков.
5. Проведение рефлексивных сессий после завершения проектов для анализа успешных практик и областей для улучшения.

Целесообразно отметить факт, что концептуальная идея имеет блочную структуру вокруг нескольких взаимосвязанных компонентов и опирается на изученные работы в области андрагогики и управления образованием. Представляем вашему вниманию используемые идеи и подходы:

1. Теоретико-методологический блок как трансфункциональный подход, который позволяет преодолеть ограничения жесткого системно-административного управления, акцентируя роль самоорганизующихся горизонтальных связей. Это созвучно с выделяемым в паспорте специальности направлением «Неформальное образование как способ профессионализации», где ключевыми являются: компетентностный и андрагогический подходы как основа для проектирования содержания подготовки взрослых,

высококвалифицированных специалистов-педагогов. Также идеи транспрофессионализма, используемые в работах Э. Ф. Зеера, П. В. Малиновского, отражают актуальность метакогнитивного подхода для решения задач по формированию команд, способных работать на стыке педагогики, менеджмента, IT и конкретных предметных областей [1; 29].

2. Технологический блок как ядро технологии коуч-наставничества. Её проектирование требует трансдисциплинарного метода, объединяющего: педагогику с позиций теории дополнительного профессионального образования, андрагогики; психологию с позиций теории командообразования, мотивации, личностного роста; менеджмент с позиций теории управления изменениями, развития человеческого капитала, проектного управления.

3. Организационно-содержательный блок содержит реализацию идеи и предполагает проектирование:

- модели команды изменений в педагогическом университете (её характеристики, ролевая структура, целевые ориентиры);
- содержания внутрикорпоративной подготовки, синхронизированного со стратегией вуза и направленного на формирование конкретных компетенций (лидерских, проектных, коммуникативных);
- процесса коуч-наставничества: этапы, методы, формы взаимодействия (индивидуальные сессии, групповые супервизии, стратегические сессии, проектные группы, оценочные мероприятия).

4. Диагностико-результативный блок. В соответствии с принципами, заложенными в исследованиях по оценке качества образования, эффективность технологии будет оцениваться на основе диагностического и процессного подходов. Это позволит измерять не только итоговые результаты (реализованные проекты), но и динамику развития трансформационного потенциала команды, изменение позиционности её членов, рост способности к стратегическому планированию [19; 24].

Таким образом, концептуальная идея исследования представляет собой практико-ориентированный синтез управленческой методологии и педагогической технологии. Она предлагает отвечать на вызовы времени не импортом готовых решений, а выращиванием внутренней способности университета к изменениям через инвестиции в развитие своего же кадрового капитала [32].

Технология коуч-наставничества в этом контексте выступает не просто методом обучения, а культурным инструментом, запускающим процессы самоорганизации, рефлексии и коллективного целеполагания, что в конечном итоге ведет к качественной трансформации вуза и повышению уровня подготовки будущих педагогов – лидеров образования XXI века.

Ключевые положения концептуальной идеи представляют собой содержательно-деятельностные смыслы общего замысла решения проблемы командообразования, касающихся проблемы, способа решения, целеобразования и структуры, а также механизмов воплощения и реализации идеи:

1. Проблема: существующие подходы к формированию команд изменений в вузах часто носят формальный характер, делают акцент на должностных статусах и индивидуальном опыте, игнорируя командную синергию, коллективную субъектность и развитие специфических компетенций, необходимых для управления трансформацией в уникальной среде педагогического университета. Это приводит к низкой вовлеченности, дефициту стратегического мышления, слабому доверию и неэффективности команд.

Education management

2. Конструктивное решение: внутрикорпоративная подготовка кадров должна быть переориентирована с разовых лекционных форматов на персонализированный, практико-ориентированный процесс, ядром которого становится технология коуч-наставничества.

Данная технология представляет собой интеграцию:

- коучинга (раскрытие потенциала, развитие осознанности, постановка целей через вопросы, ответственность за результат);
- развивающего наставничества (передача контекстуального опыта, норм и поддержка в профессиональной адаптации).

3. Цель применения технологии: спроектировать и вырастить из сотрудников университета команду изменений как коллективный субъект – самоорганизующуюся, полипозиционную общность, способную инициировать и реализовывать стратегические проекты трансформации вуза, синхронно развиваясь вместе с ним [3; 26].

4. Структура и механизм реализации: внедрение технологии – это системный процесс, включающий следующие последовательные этапы:

- диагностика исходного состояния команды (вовлеченность, рефлексивность, командные роли);
- индивидуальная коуч-работа с руководителем для смены управленческого стиля с директивного на коучинговый;
- проведение регулярных командных коуч-сессий для развития доверия, открытой коммуникации и совместного целеполагания;
- внедрение системы регулярной конструктивной обратной связи (по модели SBI – Ситуация-Поведение-Влияние);
- передача коучинговых инструментов (активное слушание, модель GROW, сильные вопросы) самой команде;
- формирование культуры саморазвития, ответственности (ownership mindset) и рефлексии;
- постоянный мониторинг динамики вовлеченности (с помощью Gallup Q12) и коррекция действий.

Эффективной команде важно достичь сбалансированности в связи с тем, что любой ее участник индивидуален, обладает разнообразными знаниями, умениями, навыками и опытом. Важно соотносить затраченные усилия (время, деньги, человеческий капитал) с единством достигнутых целей [30], а также осуществить сбалансированность всех необходимых ролей участников для эффективной работы команды как единого целого.

Результаты исследования

Оценка сбалансированности команды как интегративный показатель формирования команды изменений была проведена на основе самодиагностики участников стратегических сессий преподавателей из числа профессорско-преподавательского состава с помощью адаптированного варианта методики «Колесо баланса» в начале и в конце исследования. Инструмент из личного коучинга «Колесо баланса» был применен для диагностики команды.

Инструмент, используемый для оценки сбалансированности команды «Колесо баланса», который включает в себя визуальный метод диагностики, с использованием коучинговой техники Пола Майера [11]. Суть метода: выбирается 8-10 критериев оценки, далее каждый участник команды оценивает по 10-балльной шкале свою удовлетворенность

этой характеристикой при работе в команде. Инструмент помогает выявить зоны роста для развития, синхронизировать видение и улучшить командное взаимодействие.

В нашем исследовании для оценки эффективности работы команды изменений из 32 человек мы выбрали следующие критерии «Колеса Баланса»:

1. *Иновативность* как способность создавать, принимать и внедрять новые, качественные изменения в команде.
2. *Вовлеченность* с позиции заинтересованности в конечном результате участников команды.
3. *Единство ценностей* как разделяемая всеми участниками совокупность принципов (доверие, честность, уважение, ответственность, общие цели), которые определяют поведение, способы взаимодействия и совместную работу участников команды.
4. *Эффективность лидера* как способность лидера команды объединять людей, вдохновлять их и направлять действия на достижение общих целей с минимальными затратами ресурсов.
5. *Кросс-функциональное взаимодействие* с позиции эффективной коммуникации и совместной работы руководителей/специалистов из разных подразделений над единым проектом, продуктом или общей задачей.
6. *Партнерство/сотрудничество* как совместная деятельность участников при наличии общих целей, взаимодействии, разделении рисков для достижения общекомандных результатов.
7. *Результативность/продуктивность* как способность достигать поставленных целей, максимально эффективно используя доступные ресурсы.
8. *Личная удовлетворенность работой в команде*, насколько сотрудник доволен своей ролью, отношениями с коллегами, руководством.

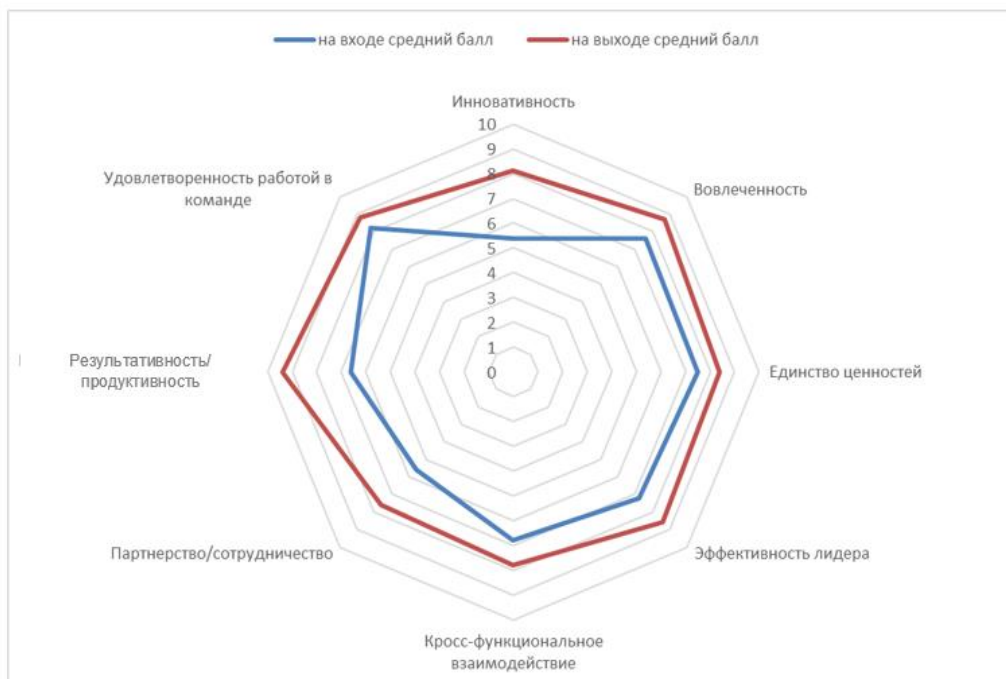


Рисунок 1 – Оценка комплексной сбалансированности команды

Education management

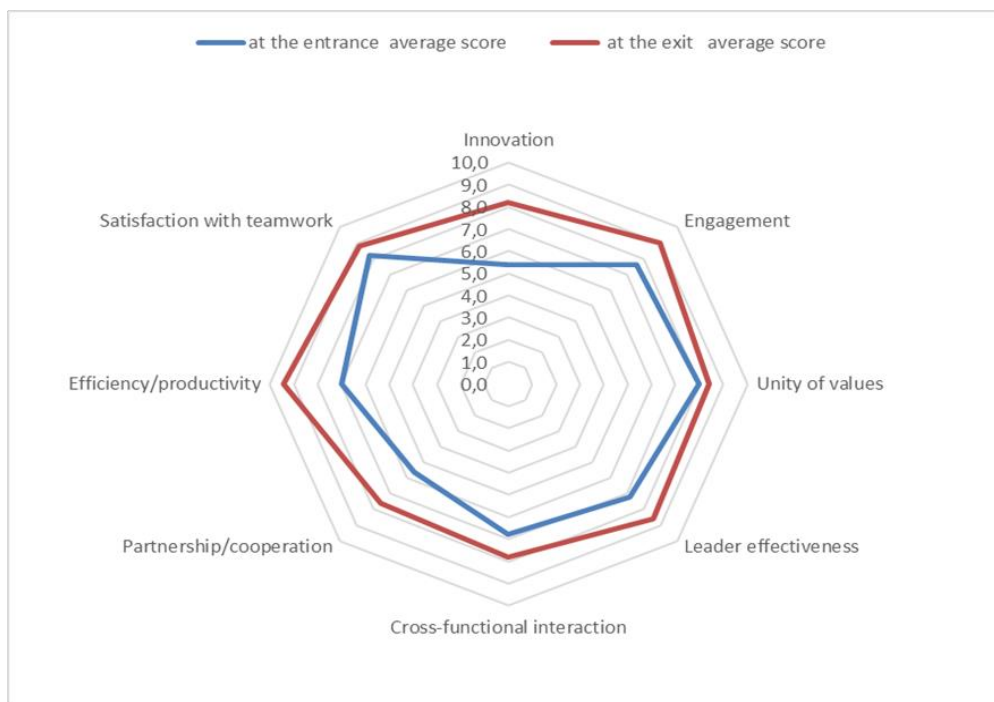


Figure 1 – Grade kompleksnoy sbalansirovannosti team

Интерпретация результатов:

0–3 балла – низкий уровень сбалансированности команды;

4–7 баллов – требует внимания в развитии, точечные изменения в сбалансированности команды;

8–10 баллов – высокий уровень сбалансированности команды, необходимо поддерживать.

Для оценки значимости различий оценок респондентов до и после развивающих мероприятий используем парный t-критерий Стьюдента. Парный t-критерий Стьюдента рассчитывается для сравнения средних значений двух зависимых выборок (например, «до» и «после»). Зависимыми или парными являются две выборки, если они содержат результаты измерений какого-либо количественного признака для одного и того же объекта. Во многих исследованиях какой-то определенный отклик измеряется у одних и тех же объектов до и после экспериментального воздействия. При такой схеме эксперимента исследователь более точно оценивает эффект воздействия, так как прослеживает его у одних и тех же объектов. В общем виде критерий Стьюдента можно представить так:

$$t = \frac{\text{оценка параметра} - \text{истинное значение параметра}}{\text{статистическая ошибка оценки параметра}}$$

Нас интересует «истинное значение параметра» – среднее изменение какого-либо количественного признака как результат экспериментального воздействия, например, δ . Оценкой этого истинного параметра является наблюдаемое (выборочное) среднее изменение признака. Тогда t-критерий примет вид:

$$t = \frac{\bar{d} - \delta}{S\bar{d}}$$

Если нулевая гипотеза заключается в равенстве истинного эффекта нулю, то формула для парного критерия Стьюдента примет вид:

$$t = \frac{\bar{d}}{S\bar{d}}$$

где:

\bar{d} – среднее арифметическое разностей между парами значений;

$S\bar{d}$ – стандартное отклонение разностей;

n – количество пар наблюдений;

$S\bar{d}$ – стандартная ошибка среднего значения разностей

Таблица 1 – Средний балл индивидуальной оценки сбалансированности команды

Критерии сбалансированности команды («Колесо баланса»)	Средний балл		*Парный t-критерий Стьюдента
	на входе	на выходе	
Иновативность	5.375±1.289	8.063±1.294	13,240
Вовлеченность	7.563±1.045	8.656±0.865	6.929
Единство ценностей	7.531±1.164	8.375±0.976	5.910
Эффективность лидера	7.188±1.148	8.563±1.190	7.482
Кросс-функциональное взаимодействие	6.813±1.256	7.781±1.263	6.106
Партнерство/сотрудничество	5.563±1.134	7.563±1.045	7.529
Результативность/продуктивность	6.563±0.982	9.375±0.660	13.528
Удовлетворенность работой в команде	8.188±0.896	8.750±0.803	4.190

Table 1 – Fverage score personal'noy gread sbalansirovannosti team

Team Balance Criteria (“Wheel of Balance”)	Average score		*Paired Student's T-test
	at the entrance	at the exit	
Innovation	5.375±1.289	8.063±1.294	13,240
Engagement	7.563±1.045	8.656±0.865	6.929
Unity of values	7.531±1.164	8.375±0.976	5.910
Leader effectiveness	7.188±1.148	8.563±1.190	7.482
Cross-functional interaction	6.813±1.256	7.781±1.263	6.106
Partnership/cooperation	5.563±1.134	7.563±1.045	7.529
Efficiency/productivity	6.563±0.982	9.375±0.660	13.528
Satisfaction with teamwork	8.188±0.896	8.750±0.803	4.190

*Сравниваем полученное значение t-критерия Стьюдента с критическим при $p = 0,001$ и значением, указанным в таблице. Критическое значение t-критерия Стьюдента составляет 2.04, число степеней свободы равно 31.

Education management

Значения по критериям сбалансированности команды больше критического ($t_{набл} > t_{крит}$), делаем вывод о наличии значимых наблюдаемых различий, то есть изменения признака статистически значимы ($p = 0.001$).

По результатам оценки сбалансированности команды на «входе» и на «выходе» по итогам развивающих мероприятий и стратегических сессий наибольшее развитие получили такие компетенции, как «Вовлеченность», «Результативность/продуктивность», «Эффективность лидера», «Иновативность». Критерии «Кросс-функциональное взаимодействие» и «Партнерство/сотрудничество» находятся у респондентов в «зоне развития», что предполагает более интенсивные или продолжительные мероприятия. В целом по итогам групповой работы был выявлен и сохранился достаточно высокий уровень критериев «Удовлетворенность работой в команде» и «Единство целей команды».

Таким образом, различия между проведенными в группе опросами до и после развивающих мероприятий являются статистически высоко значимыми. Это говорит о том, что данный фактор действительно оказывает влияние на изучаемый параметр/критерий сбалансированности команды.

Обсуждение и заключения

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 [3; 25; 28].

Команда играет ключевую роль в условиях постоянных изменений. Эффективные команды способны не только достигать высоких результатов, но и адаптироваться к новым вызовам, создавая инновационные решения. Для создания таких команд необходимы четкие цели, разнообразие участников, доверие, эффективное руководство, регулярная обратная связь и постоянное развитие. Коуч-наставничество – это один из ключевых инструментов для формирования эффективной команды и представляет собой стратегически важный процесс. Оно не только развивает индивидуальные навыки участников, но и способствует созданию сплоченной группы, готовой к совместной работе над достижением общих целей.

Создание команды организационных изменений началось еще в 2021 году, когда Мининский университет стал активным участником проекта Центр компетенций АНО «Россия – страна возможностей», целью комплексного исследования которого является формирование профиля ключевых универсальных качеств (надпрофессиональных компетенций) студентов, соответствующего ожиданиям работодателей, при этом наращивая количественный состав участников для выявления качественной выборки.

В 2025 году в Мининском университете прошло открытие первого в России «Центра новых возможностей», что стало стратегическим шагом университета для повышения конкурентоспособности выпускников на рынке труда и показателем успешной работы преподавателей как команды трансформационных изменений вуза. Важный ресурс для развития профессиональных и надпрофессиональных компетенций – развитие коммуникаций, которые выражаются в понимании потребностей и подходов коллег, обмене опытом и знаниями. Командная работа преподавателей вуза напрямую влияет на совместное решение задач, а именно обмен опытом, знаниями с позиции инновационных подходов, в том числе для

студентов. Реализация указанных мероприятий поможет укрепить командный дух и повысить общую продуктивность.

Таким образом, концептуальная идея исследования представляет собой практико-ориентированный синтез управленческой методологии и педагогической технологии. Она предлагает отвечать на вызовы времени не импортом готовых решений, а выращиванием внутренней способности университета к изменениям через инвестиции в развитие своего же кадрового капитала. Инвестирование в командообразование является стратегически важным шагом для любой организации, стремящейся к устойчивому росту и успеху на рынке [31]. Технология коуч-наставничества в этом контексте выступает не просто методом обучения, а культурным инструментом, запускающим процессы самоорганизации, рефлексии и коллективного целеполагания, что в конечном итоге ведет к качественной трансформации вуза и повышению уровня подготовки будущих педагогов – лидеров образования XXI века.

Список используемых источников

1. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Фазовые трансформации и будущее университетов: философско-методологический анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 6 (106). С. 146-158. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fazovye-transformatsii-i-budushee-universitetov-filosofsko-metodologicheskii-analiz/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
2. Игнатъева Г. А. «Самообучающаяся организация» как модель повышения квалификации педагога в России // Высшее образование в России. 2005. № 9. С. 56-60 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samoobuchayushayasya-organizatsiya-kak-model-povysheniya-kvalifikatsii-pedagoga/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
3. Игнатъева Г. А., Моисеенко А. В. Формирование полипозиционной команды в условиях непрерывного опережающего образования // Вестник Мининского университета. 2024. Т. 12, № 1 (46). URL: <https://www.minin-vestnik.ru/jour/article/view/1545?ysclid=mir4ud9he273845359> (дата обращения: 04.11.2025).
4. Игнатъева Г. А., Сдобняков В. В., Моисеенко А. В. Проектно-организованная программа развития университета педагогического профиля // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2022. Т. 7, № 8. С. 793-801. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektno-organizovannaya-programma-razvitiya-universiteta-pedagogicheskogo-profilya/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
5. Игнатъева Г. А., Слободчиков В. И. Новые образовательные стандарты: ценности-служение-ответственность // Нижегородское образование. 2011. № 2. С. 4-10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-obrazovatelnye-standarty-tsennosti-sluzhenie-otvetstvennost/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
6. Игнатъева Г. А., Тулупова О. В. Инновационный технологический формат дополнительного профессионального образования педагогов // Педагогика и просвещение. 2015. № 4. С. 359-372. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=67419 (дата обращения: 04.11.2025).
7. Игнатъева Г. А., Тулупова О. В. Проектно-ресурсное управление инновациями в образовании: антропологическая проекция // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2015. № 5 (49). С. 490-509. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektno-resursnoe-upravlenie-innovatsiyami-v-obrazovanii-antropologicheskaya-proektsiya/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).

Education management

8. Кларин М. В. Инновационные модели обучения. Исследование мирового опыта. М.: Луч, 2016. 640 с. URL: https://social.hse.ru/data/2017/07/17/1170756123/Кларин_ИнновацОбучение.pdf (дата обращения: 04.11.2025).
9. Корешникова Ю. Н., Фруммин И. Д. Профессиональные компетенции педагога как фактор сформированности критического мышления студентов // Психологическая наука и образование. 2020. Т. 25, № 6. С. 88-103. URL: https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2020_n6/Koreshnikova_Froumin (дата обращения: 04.11.2025).
10. Кросс-функциональная команда – что это, зачем нужна и как ее создать. URL: <https://kaiten.ru/blog/kross-funktsionalnyie-komandy/> (дата обращения: 04.11.2025).
11. Майер П., Минирт Ф., Уичерн Ф., Ратклиф Д. Введение в психологию и консультирование. Методики и подходы, основанные на христианском мировоззрении / пер. с англ. М.: Духовная Академия Апостола Павла, 2006. 344 с. URL: https://books.google.ru/books/about/Введение_в_психологию.html?id=ivwlyY6mrywEC&redir_esc=y (дата обращения: 04.11.2025).
12. Мокий В. С., Лукьянова Т. А. Трансдисциплинарность: стереотипы, подходы и направления // Universum: общественные науки. 2021. № 3 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transdistsiplinarnost-stereotipy-podhody-i-napravleniya/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
13. Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участием (Москва, 11 апр. 2025 г.) / науч. ред. Н. В. Антонова. Чебоксары: Среда, 2025. 367 с. ISBN 978-5-907965-52-2. URL: <https://social.hse.ru/data/2025/04/28/2005989776/10698.pdf> (дата обращения: 04.11.2025).
14. Сдобняков В. В. Управление развитием университета педагогического профиля: монография. М.: Знание-М, 2023. 358 с.
15. Сдобняков В. В. Трансфункциональная технология управления университетом педагогического профиля // Непрерывное образование: XXI век. 2025. Т. 13, № 1. DOI: 10.15393/j5.art.2025/10164. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfunktsionalnaya-tehnologiya-upravleniya-razvitiem-universiteta-pedagogicheskogo-profilya/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
16. Сергеева М. Г., Тихонова Н. Е. Методическая компетентность преподавателя при реализации личностно ориентированного обучения в современном вузе: содержательный аспект // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2025. № 7. С. 88-101. DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11131. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskaya-kompetentnost-prepodavatelya-pri-realizatsii-lichnostno-orientirovannogo-obucheniya-v-sovremennom-vuze>. Статьи Сергеевой М.Г. (дата обращения: 04.11.2025).
17. Сидоренкова Е. С. Эффективные методы трансформационного обучения для взрослых // Актуальные исследования. 2019. № 2 (2). С. 61-66. URL: <https://apni.ru/article/167-effektivnyie-metody-transformacionnogo-obucheniya-dlya-vzroslyh> (дата обращения: 04.11.2025).
18. Скопа В. А. Инновационные педагогические технологии как средство совершенствования деятельности педагога: теоретико-методический подход // Вестник педагогических наук. 2021. № 4. С. 121-125. URL: <https://vpn-journal.ru/wp-content/uploads/2021/06/vestnik-pedag-nauk-4-2021.pdf> (дата обращения: 04.11.2025).
19. Слободчиков В. И., Игнатъева Г. А. Антропологическая перспектива развития человеческого потенциала образовательных систем // Вопросы дополнительного

- профессионального образования педагога. 2016. № 1 (5). С. 6-18. URL: <https://www.klex.ru/thn> (дата обращения: 04.11.2025).
20. Соловова Н. А. Формирование педагогической команды в образовательном учреждении: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Самара, 2006. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-pedagogicheskoi-komandy-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii> (дата обращения: 04.11.2025).
21. Традиции и инновации современного образования: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции 29 октября 2025 г. / отв. ред. И. С. Петронюк, В. И. Саморуков. СПб.: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2025. 240 с. URL: https://ama.spbgau.ru/storage/app/media/uploaded-files/%20АГПАРНЫЙ%20ОКТ25_Традиции%20и%20инновации.pdf (дата обращения: 04.11.2025).
22. Трансформационное обучение и развитие // Advance Group: [сайт]. 2019. 5 марта. URL: <https://advance.ag/transformationnoe-obuchenie-i-razvitie/> (дата обращения: 04.11.2025).
23. Цилицкий В. С., Никитина Е. Ю. Исследование готовности педагогов к внедрению персонифицированных образовательных стратегий // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2024. Т. 13, № 1 (46). С. 116-119. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-gotovnosti-pedagogov-k-vnedreniyu-personifitsirovannyh-obrazovatelnyh-strategiy/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
24. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Revised Edition. New York, 2006. Pp. 140-160. Available at: <https://www.e-education.psu.edu/geog468/sites/www.e-education.psu.edu/geog468/files/TheFifthDiscipline.pdf> (accessed: 04.11.2025).
25. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. Pp. 45-50. Available at: https://books.google.ru/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL_EMC&redir_esc=y (accessed: 04.11.2025).
26. Belbin R. M. Team Roles at Work. Second Edition. Amsterdam: Routledge, 2010. Pp. 110-115. Available at: https://books.google.ru/books?id=hF2yJzYfUBAC&redir_esc=y (accessed: 04.11.2025).
27. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. Pp. 65-80. Available at: https://www.academia.edu/17075982/The_Five_Dysfunctions_of_a_Team (accessed: 04.11.2025).
28. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Second Edition. Pearson FT Press, 2014. Pp. 30-40. Available at: <https://books.google.co.in/books?id=jpbeBQAAQBAJ> (accessed: 04.11.2025).
29. Mezirow J. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Pp.15-30. Available at: <https://archive.org/details/transformativedi0000mezi> (accessed: 04.11.2025).
30. Mintzberg H. Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004. Pp. 100-115. Available at: https://books.google.ru/books?id=zsYAeVgWHDQC&redir_esc=y (accessed: 04.11.2025).
31. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd Edition. New York: Psychology Press, 2006. Pp. 35-50. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio> (accessed: 04.11.2025).

32. Hoffer E. *The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements*. Harper Perennial Modern Classics, 2011. Pp. 50-65. Available at: https://evelynbrooks.com/wp-content/uploads/2011/10/The_True_Believer_-_Eric_Hoffer.pdf (accessed: 04.11.2025).

References

1. Efimov V. S., Lapteva A. V. Phase transformations and the future of universities: a philosophical and methodological analysis. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2016, no. 6 (106), pp. 146-158. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/fazovye-transformatsii-i-buduschee-universitetov-filosofsko-metodologicheskii-analiz/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
2. Ignat'eva G. A. "Self-learning organization" as a model for improving teacher qualifications in Russia. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2005, no. 9, pp. 56-60. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/samoobuchayushchayasya-organizatsiya-kak-model-povysheniya-kvalifikatsii-pedagoga/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
3. Ignat'eva G. A., Moiseenko A. V. Formation of a polypositional team in the context of continuous advanced education. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2024, vol. 12, no. 1 (46). Available at: <https://www.minin-vestnik.ru/jour/article/view/1545?ysclid=mir4ud9he273845359> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
4. Ignat'eva G. A., Sdobnyakov V. V., Moiseenko A. V. Project-organized program for the development of a university with a pedagogical profile. *Pedagogika. Voprosy teorii i praktiki*, 2022, vol. 7, no. 8, pp. 793-801. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektno-organizovannaya-programma-razvitiya-universiteta-pedagogicheskogo-profilya/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
5. Ignat'eva G. A., Slobodchikov V. I. New educational standards: values-service-responsibility. *Nizhegorodskoe obrazovanie*, 2011, no. 2, pp. 4-10. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-obrazovatelnye-standarty-tsennosti-sluzhenie-otvetstvennost/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
6. Ignat'eva G. A., Tulupova O. V. Innovative technological format of additional professional education of teachers. *Pedagogika i prosveshchenie*, 2015, no. 4, pp. 359-372. Available at: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=67419 (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
7. Ignat'eva G. A., Tulupova O. V. Project-resource management of innovations in education: anthropological projection. *Sovremennye issledovaniya social'nyh problem (elektronnyj nauchnyj zhurnal)*, 2015, no. 5 (49), pp. 490-509. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektno-resursnoe-upravlenie-innovatsiyami-v-obrazovanii-antropologicheskaya-proektsiya/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
8. Klarin M. V. Innovative learning models. A study of global experience. Moscow, Luch Publ., 2016. 640 p. Available at: https://social.hse.ru/data/2017/07/17/1170756123/Klarin_InnovacObuchenie.pdf (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
9. Koreshnikova YU. N., Frumin I. D. Professional competencies of a teacher as a factor in the development of students' critical thinking. *Psihologicheskaya nauka i obrazovanie*, 2020, vol. 25, no. 6, pp. 88-103. Available at: https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2020_n6/Koreshnikova_Froumin (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
10. Cross-functional team – what is it, why is it needed and how to create it. Available at: <https://kaiten.ru/blog/kross-funktsionalnyie-komandy/> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
11. Majer P., Minirt F., Uichern F., Ratklif D. Introduction to psychology and counseling. Methods and approaches based on the Christian worldview / translated from English. Moscow, Duhovnaya Akademiya Apostola Pavla Publ., 2006. 344 p. Available at:

- https://books.google.ru/books/about/Vvedenie_v_psihologiyu.html?id=ivwly6mrywEC&redir_esc=y (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
12. Mokij V. S., Luk'yanova T. A. Transdisciplinarity: stereotypes, approaches and directions. *Universum: obshchestvennye nauki*, 2021, no. 3 (72). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/transdistsiplinarnost-stereotipy-podhody-i-napravleniya/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 13. Psychology of coaching: methodology, theory, practice: materials of the 1st All-Russian scientific and practical conf. with international participation (Moscow, April 11, 2025) / scientific. ed. N. V. Antonova. Cheboksary, Sreda Publ., 2025. 367 p. ISBN 978-5-907965-52-2. Available at: <https://social.hse.ru/data/2025/04/28/2005989776/10698.pdf> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 14. Sdobnyakov V. V. Managing the Development of a Pedagogical University: Monograph. Moscow, Znanie-M Publ., 2023. 358 p. (In Russ.)
 15. Sdobnyakov V. V. Transfunctional Technology of Managing a Pedagogical University. *Nepriyvnoe obrazovanie: XXI vek*, 2025, vol. 13, no. 1, doi: 10.15393/j5.art.2025/10164. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfunktsionalnaya-tehnologiya-upravleniya-razvitiem-universiteta-pedagogicheskogo-profilya/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 16. Sergeeva M. G., Tihonova N. E. Methodological competence of a teacher in the implementation of personality-oriented learning in a modern university: substantive aspect. *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, 2025, no. 7, pp. 88-101, doi: 10.24412/2304-120X-2025-11131. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskaya-kompetentnost-prepodavatelya-pri-realizatsii-lichnostno-orientirovannogo-obucheniya-v-sovremennom-vuze>. Статьи Сергеевой М.Г. (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 17. Sidorenkova E. S. Effective Methods of Transformational Learning for Adults. *Aktual'nye issledovaniya*, 2019, no. 2 (2), pp. 61-66. Available at: <https://apni.ru/article/167-effektivnye-metody-transformacionnogo-obucheniya-dlya-vzroslyh> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 18. Skopa V. A. Innovative pedagogical technologies as a means of improving the teacher's activities: a theoretical and methodological approach. *Vestnik pedagogicheskikh nauk*, 2021, no. 4, pp. 121-125. Available at: <https://vpn-journal.ru/wp-content/uploads/2021/06/vestnik-pedag-nauk-4-2021.pdf> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 19. Slobodchikov V. I., Ignat'eva G. A. Anthropological Perspective of the Development of Human Potential of Educational Systems. *Voprosy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya pedagoga*, 2016, no. 1 (5), pp. 6-18. Available at: <https://www.klex.ru/thn> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 20. Solovova N. A. Formation of a Pedagogical Team in an Educational Institution: abstract of the dissertation of a candidate of psychological sciences. Samara, 2006. Available at: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-pedagogicheskoi-komandy-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 21. Traditions and Innovations of Modern Education: Collection of Scientific Articles from the All-Russian Scientific and Practical Conference of October 29, 2025 / edited by I. S. Petronyuk, V. I. Samorukov. St. Petersburg, Izdatel'sko-poligraficheskaya associaciya vysshih uchebnyh zavedenij Publ., 2025. 240 p. Available at: https://ama.spbgau.ru/storage/app/media/uploaded-files/%20AGRARNYJ%20OKT25_Tradicii%20i%20innovacii.pdf (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
 22. Transformational Learning and Development. *Advance Group: [sajt]*, 2019, March 5. Available at: <https://advance.ag/transmacionnoe-obuchenie-i-razvitie/> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)

Education management

23. Cilickij V. S., Nikitina E. YU. Study of teachers' readiness to implement personalized educational strategies. *Azimet nauchnyh issledovanij: pedagogika i psihologiya*, 2024, vol. 13, no. 1 (46), pp. 116-119. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-gotovnosti-pedagogov-k-vnedreniyu-personifitsirovannyh-obrazovatelnyh-strategiy/viewer> (accessed: 04.11.2025). (In Russ.)
24. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Revised Edition. New York, 2006. Pp. 140-160. Available at: <https://www.e-education.psu.edu/geog468/sites/www.e-education.psu.edu.geog468/files/TheFifthDiscipline.pdf> (accessed: 04.11.2025).
25. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston, Harvard Business Review Press, 2012. Pp. 45-50 Available at: https://books.google.ru/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL_EMC&redir_esc=y (accessed: 04.11.2025).
26. Belbin R. M. *Team Roles at Work*. Second Edition. Amsterdam, Routledge, 2010. Pp. 110-115. Available at: https://books.google.ru/books?id=hF2yJzYfUBAC&redir_esc=y (accessed: 04.11.2025).
27. Lencioni P. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco, Jossey-Bass, 2002. Pp. 65-80. Available at: https://www.academia.edu/17075982/The_Five_Dysfunctions_of_a_Team (accessed: 04.11.2025).
28. Kolb D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Second Edition. Pearson FT Press, 2014. Pp. 30-40. Available at: <https://books.google.co.in/books?id=jpbeBQAAQBAJ> (accessed: 04.11.2025).
29. Mezirow J. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, Jossey-Bass, 1991. Pp.15-30. Available at: <https://archive.org/details/transformativedi0000mezi> (accessed: 04.11.2025).
30. Mintzberg H. *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2004. Pp. 100-115. Available at: https://books.google.ru/books?id=zsYAeVgwHDQC&redir_esc=y (accessed: 04.11.2025).
31. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd Edition. New York, Psychology Press, 2006. Pp. 35-50. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio> (accessed: 04.11.2025).
32. Hoffer E. *The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements*. Harper Perennial Modern Classics, 2011. Pp. 50-65. Available at: https://evelynbrooks.com/wp-content/uploads/2011/10/The_True_Believer_-_Eric_Hoffer.pdf (accessed: 04.11.2025).

© Моисеенко А. В., 2026

Информация об авторах

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

Information about the authors

Moiseenko Andrey V. – Postgraduate Student of the Department of Andragogy and Development Management, Advisor to the Rector, Director of the Center for Evaluation and Development, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Minin University), Nizhny Novgorod, Russian Federation, moiseenko_av@mininuniver.ru

Поступила в редакцию: 11.11.2025

Принята к публикации: 20.03.2026

Опубликована: 31.03.2026