

*На правах рукописи*



**Сдобняков Виктор Владимирович**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА  
ЕДИНСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора педагогических наук

Москва – 2026

Работа выполнена в департаменте педагогики института педагогики и психологии образования Государственного автономного образовательного учреждения города Москвы «Московский городской педагогический университет»

**Научный консультант:** **Иванова Светлана Вениаминовна,**  
доктор философских наук, кандидат педагогических наук, академик РАО, профессор, ГАОУ ВО г. Москвы «Московский городской педагогический университет»

**Официальные оппоненты:** **Блинов Владимир Игоревич,**  
доктор педагогических наук, член-корреспондент РАО, профессор, директор Научно-образовательного центра развития образования, Высшая школа государственного управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

**Белоновская Изабелла Давидовна,**  
доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры общей и профессиональной педагогики ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

**Бермус Александр Григорьевич,**  
доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой образования и педагогических наук ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»

**Ведущая организация:** ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет имени К.Д. Ушинского»

Защита состоится «28» мая 2026 года в 12:00 часов на заседании диссертационного совета 72.2.007.07, созданного на базе ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», по адресу: 123022, г. Москва, Столярный переулок, дом 16, стр. 1.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет» по адресу: 129226, г. Москва, 2-й Сельскохозяйственный проезд, дом 4, корп. 1 и на сайте ГАОУ ВО МГПУ: [www.mgpu.ru](http://www.mgpu.ru).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Солдатенко К.Ю.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Происходящие в последние годы серьезные трансформации в различных сферах жизнедеятельности общества приводят к необходимости не только поиска ответов на возникающие социально-экономические и технологические вызовы, но и поиска способов консолидации различных ресурсов для достижения стратегических целей. На современном этапе исторического развития отечественной системы высшего образования университеты все больше начинают восприниматься государством не только как «фабрика по производству кадров» для нужд экономики, не только как инновационные научно-исследовательские площадки, но и как сообщества, позволяющие инициировать изменения, выступающие в роли движущей и объединяющей силы, способной создавать вокруг себя пространство научно-образовательного развития. При этом на данном этапе наблюдается некоторая неоднородность и неравномерность развития системы образования в регионах и разная степень вовлеченности самих университетов в создание такого пространства.

Для закрепления нормативной основы, позволяющей разрабатывать инструменты решения этой проблемы, в Федеральном законе № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» было введено понятие принципа «единства образовательного пространства», реализация которого обеспечивается федеральными государственными образовательными стандартами и федеральными государственными требованиями.

Очевидно, что функция реализации указанного принципа переходит в компетенцию непосредственно образовательных организаций и именно от них и их научно-педагогических работников зависит, как будет воплощен данный принцип. С этой целью в самих образовательных организациях, в частности и в организациях высшего образования, должна быть создана система управления развитием, гарантирующая соблюдение принципа единства образовательного пространства.

В целях исполнения Указа Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 «О стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г.» и Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г.» в 2022 г. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 июня № 1688-р была утверждена «Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года», в которой было сформулировано, что единство образовательного пространства на территории Российской Федерации осуществляется через единство требований и гарантий в реализации образовательными организациями обучения по программам подготовки педагогических кадров при соблюдении автономии образовательных организаций.

В документе также отмечается, что содержание, технологии, управление и инфраструктура педагогического образования требуют постоянной трансформации, связанной с изменениями, происходящими в системе общего образования, с необходимостью обеспечивать опережающие темпы изменений системы подготовки педагогических кадров. Все это определяет необходимость поиска научно обоснованных инструментов и методологии, позволяющей воплощать указанные задачи.

На теоретическом уровне актуальность рассматриваемых в диссертационном исследовании вопросов определяется недостаточной научной разработанностью методологических и технологических основ управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства и требований обеспечения опережающих темпов изменения системы подготовки педагогических кадров.

**Степень разработанности темы исследования.** Различные аспекты актуальной темы, которой посвящена данная работа, находили свое отражение в научных исследованиях. В частности, проводились исследования стратегий и подходов к организации регионального взаимодействия и определению роли университета в региональной экосистеме (В.В. Акбердина, Е.В. Василенко), связанные с управлением региональным университетом (М.А. Боровская, Э. В. Галажинский, А.О. Грудзинский, А.К. Ключев, Н.С. Ладынец, Р.Г. Стронгин, А. Ф. Хохлов, Е.В. Чупрунов), в том числе с управлением развитием (А.Г. Бермус, В.С. Ефимов, А.В. Лаптева), исследовался зарубежный опыт стратегий развития университетов (Е.В. Неборский). Однако данные исследования не касались педагогических университетов, обладающих собственной спецификой в вопросах управления и регионального взаимодействия.

Проблема подготовки высококвалифицированных кадров в вузе рассматривается в различных контекстах: в работах Н.В. Коноплиной и М.С. Васильевой обсуждаются вопросы системно-целевого, программно-целевого и проектного управления вузом; технология государственно-общественного регулирования образования раскрывается в докторском исследовании И.М. Реморенко, модель полисубъектного управления развитием системы вуза и кластерная модель взаимодействия субъектов образования представлены в исследованиях В.И. Коваленко и К.В. Чедова; технология предотвращения последствий использования информационных, цифровых и коммуникативных технологий в образовании, социально-педагогического сопровождения учителей, социального партнерства и социального управления представлена в работах А.Л. Димовой, О.Д. Федорова, И.Ю. Черниковой.

Тема управления образованием, ее общая теория и ключевые концептуальные положения находили отражение в исследованиях отечественных и зарубежных ученых (Р. Акофф, К. Ангеловски, В.В. Афанасьев, Е.П. Белозерцев, А.Г. Бермус, В.И. Блинов, Г.А. Бордовский, А.А. Вербицкий, Й. Виссема, О.С. Виханский, С.Г. Воровщиков, Ю.В. Громыко, В.В. Давыдов, С.О'Доннел, С.Д. Каракозов, Г. Кунц, В.С. Лазарев, М. Мескон, А.И. Наумов, М.Н. Певзнер, М.М. Поташник, Дж. Салми, В.А. Ясвин и др.).

Среди концептуальных идей развития системы высшего образования и построения образовательных сред и развивающихся практик во всех современных исследованиях обозначены некоторые значимые положения: методологические основы формирования образовательного пространства и условия реализации принципа единства образовательного пространства (С.В. Иванова); реализация инноваций в системе регионального образования и стратегического лидерства в условиях системных изменений (С.В. Наумов, В.И. Гам); построение

образовательных учреждений нового типа (Т.Г. Калугина).

В целом, как показал тематический обзор, при достаточно широком освещении в научных источниках разных аспектов темы управления региональными университетами, в том числе педагогическими, именно аспект управления развитием педагогического университета остался недостаточно раскрытым и требует своего теоретического осмысления и апробации в современных условиях возрастающих требований к качеству подготовки педагогических кадров в Российской Федерации в условиях необходимости реализации принципа единства образовательного пространства.

Все это свидетельствует о сложившихся на данный момент **противоречиях** между:

- фиксируемой в государственной образовательной политике важностью соблюдения принципа единства образовательного пространства и незначительной разработанностью методологических основ управления развитием образовательной организации высшего образования, которые позволяли бы успешно реализовывать данный принцип в региональном пространстве;

- существующей потребностью в создании единого образовательного пространства университета как средства реализации государственной образовательной политики и принципа единства образовательного пространства и отсутствием обоснованного научного подхода, который мог бы использоваться в качестве основы для создания концепции и технологии управления развитием педагогического университета;

- наличием значительного массива научных исследований в области управления развитием университетов различных типов (национально-исследовательских, федеральных, классических и др.) и недостаточной изученностью данного вопроса применительно к педагогическим университетам в соответствии с их спецификой.

Перечисленные обстоятельства и выявленные противоречия обусловили следующую **проблему исследования**: какими с точки зрения реализации принципа единства образовательного пространства должны быть концепция и технология управления развитием педагогического университета, и каково их влияние на эффективность осуществления трансформационных изменений в вузе?

Актуальность исследовательской проблематики, а также ее недостаточная разработанность определили выбор **темы исследования**: «Управление развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства».

**Объект исследования**: система управления развитием педагогического университета.

**Предмет исследования**: методологические основы управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

**Цель исследования**: разработать и представить методологические основы управления развитием педагогического университета, формализованные в виде интегративного подхода, концепции и трансфункциональной технологии, в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

В соответствии с целью исследования ставятся следующие **задачи**:

1. Охарактеризовать тенденции стратегического развития педагогического университета в контексте процессов трансформации высшего образования в Российской Федерации с учетом принципа единства образовательного пространства.

2. Обосновать интегративный подход и его применение к созданию концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства, основанного на принципах интеграции, целостности и перспективности.

3. Создать концепцию управления развитием педагогического университета как методологическую основу системы управления университетом, включающую цель, принципы, функции, условия и ресурсы, на основе интегративного подхода в целях реализации принципа единства образовательного пространства.

4. Разработать трансфункциональную технологию управления развитием педагогического университета как систему управленческих стратегических задач, способов и средств принятия управленческих решений, позволяющую реализовать концепцию управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

5. Представить совокупность организационно-управленческих условий и процесс внедрения трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета.

6. Разработать интегративный показатель оценки результативности трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета на основе совокупности различных методов и методик (психолого-педагогических, административно-нормативных, персонализированных характеристик, анализа научно-организационных процессов и разработки процедур сопровождения процессов саморазвития, развития потенциала педагогов и др.).

7. Провести опытно-экспериментальную апробацию и выявить результативность трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

**Гипотеза исследования.** Создание методологических основ управления развитием педагогического университета, включающих в себя концепцию и трансфункциональную технологию управления, которые разработаны с опорой на обоснованные положения интегративного подхода, методологию формирования единого образовательного пространства, – предположительно – будет способствовать созданию системы управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства, если будет:

– выявлена и охарактеризована совокупность тенденций и ценностно-целевых ориентиров стратегического развития педагогического университета в контексте объективно протекающих процессов трансформации высшего образования в Российской Федерации и четко определена стратегическая цель развития университета как образовательной организации высшего образования в рамках регионального пространства;

– обозначены принципы и ключевые положения интегративного подхода, методологии формирования образовательного пространства и дана характеристика принципа единства образовательного пространства, совокупность которых позволит определить четкие методологические ориентиры для создания концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета;

– на основе полученных результатов будет создана и реализована концепция управления развитием педагогического университета как методологическая основа системы управления университетом, отвечающая целям исследования;

– создана и внедрена трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета как система управленческих стратегических задач, способов и средств принятия управленческих решений, позволяющая реализовать созданную концепцию с учетом существующих объективных реалий;

– определена и реализована в практической деятельности совокупность организационно-управленческих условий, включающих в себя: учет структурно-административного устройства университета как уже сформировавшейся образовательной институции и элемента системы высшего образования; создана команда изменений, которая выступила бы ресурсом распределенного управления развитием педагогического университета; проведена разработка стратегической программы развития университета с целью создания единого образовательного пространства; обеспечено создание проектно-сетевой инфраструктуры, позволяющей реализовывать интегрированное взаимодействие участников единого образовательного пространства;

– разработан и учтен интегративный показатель оценки результативности трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета, включающий в себя различные диагностические методики и отражающий трансформационный эффект системных изменений в университете через набор частных показателей.

#### **Научная новизна исследования:**

1. Охарактеризованы тенденции стратегического развития университетов: масштабная (технологический и мировоззренческий суверенитет) и локальные (образование через всю жизнь; цифровая трансформация; организационная трансформация; конвергенция; кооперация и образование взрослых) – в период конца XX – первой четверти XXI вв.

2. Обоснован и применен интегративный подход, использующийся в качестве методологической основы для создания концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

3. Создана авторская концепция как методологическая основа разработки системы управления педагогическим университетом, включающая цель, принципы, функции, условия и ресурсы, в рамках которой объектом управления является развитие университета, а предметом – факторы и условия результативного использования кадровых ресурсов.

4. Разработана трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета, представляющая собой систему управленческих стратегических задач, способов и средств принятия управленческих решений, которая позволяет реализовать концепцию управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

5. Выявлены и представлены организационно-управленческие условия реализации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета (учет структурно-административного устройства университета; создание команды изменений; совместная разработка стратегической программы развития университета; создание проектно-сетевой инфраструктуры, позволяющей реализовывать интегрированное взаимодействие участников единого образовательного пространства).

6. Разработан интегративный показатель оценки результативности трансфункциональной технологии управления развитием университета на основе совокупности различных методов и методик.

7. Проведена опытно-экспериментальная апробация, и на основе ее данных показано, что группа качественных результатов, связанных с личностно-профессиональным развитием участников команд изменений педагогического университета, дала положительную динамику, открывая возможности для тиражирования авторской концепции; определены перспективы дальнейших исследований, предложены проекты программ развития, которые могут быть использованы в других педагогических университетах.

#### **Теоретическая значимость научного исследования:**

- расширяет научные представления о процессах трансформации высшего образования в Российской Федерации, фиксируя и характеризуя обозначившиеся тенденции стратегического развития педагогического университета, что позволяет конкретизировать ориентиры и риски для разработки и принятия стратегических управленческих решений, отвечающих обозначившимся тенденциям; дополняет теоретическую базу в сфере управления педагогическими университетами;

- вносит научный вклад в методологию профессионального образования за счет разработки авторской концепции управления развитием педагогического университета, основанной на интегративном подходе, методологии формирования образовательного пространства и реализации принципа единства образовательного пространства, позволяет расширить представления об управлении образованием, разработке и реализации программ высшего и дополнительного педагогического образования;

- обогащает теорию управления профессиональным образованием за счет выявленных возможностей разработанной автором трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета для достижения стратегических целей подготовки педагогических кадров для национальной системы образования;

- научно обосновывает организационно-управленческие условия внедрения трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета, реализуемой через постановку и решение стратегических и



управленческих задач, что также дополняет теорию управления профессиональным образованием и открывает возможности для ее практической реализации на базе других педагогических университетов.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке и внедрении:

- реализуемых в практике высшего педагогического образования концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета, разработанных на основе интегративной методологии и принципа единства образовательного пространства, которые могут быть применены в организационно-управленческой и профессиональной деятельности другого педагогического вуза, расположенного в регионе Российской Федерации, для достижения национальных целей подготовки высококвалифицированных педагогических кадров школы XXI века;

- интегративного подхода к проектированию программы стратегического развития вуза, основанного на выдвижении и проектном оформлении стратегических инициатив в рамках модели научно-образовательного партнерства между государством, университетом и бизнесом (программа развития реализуется в рамках участия Мининского университета в программе стратегического академического лидерства «Приоритет–2030»);

- практики формирования проектной команды изменений как интеллектуально-организационного ресурса распределенного управления развитием педагогического университета, запускающим трансформационные изменения внутри и за пределами университета, что позволяет создать систему научно-методического сопровождения инновационных площадок разного уровня (институционального, регионального, федерального) и форматов коллегиального управления (координационные советы, межстуденческие и молодежные объединения, формы школьно-университетского, социального и профессионального партнерства и др.);

- проектно-сетевой инфраструктуры как средства реализации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета, позволяющей оптимизировать различные ресурсы (кадровые, финансовые, материально-технические и др.) для осуществления гибкой политики внедрения изменений;

- полученных по итогам выполнения под руководством автора научно-исследовательских работ в рамках государственного задания Минпросвещения России результатов в 2022–2025 гг. Данные результаты внедрены в практику выполнения проектов и политик Мининского университета для совершенствования содержания и условий реализации основных профессиональных образовательных программ, развития аккредитационного мониторинга, для проведения диссертационных и монографических исследований, тематически связанных с управлением развитием образовательных систем и организаций, а также при реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации работников сферы образования.

**Этапы исследования.**

*Первый этап (2020–2021 гг.) – проблемно-аналитический.* На данном этапе

осуществлялись теоретико-методологическое осмысление проблемы, анализ современных теорий управления и трансформационных изменений в системе высшего педагогического образования, проводились сбор информации и ранжирование проблем; формулировалось гипотетическое предположение о способах и средствах решения проблемы и поставленной цели; отрабатывался понятийно-терминологический аппарат научного исследования, осуществлялась разработка концептуальных основ исследования и организация инновационной деятельности в рамках Федеральной инновационной площадки (ФИП) Минобрнауки России по сетевой программе подготовки кадров.

*Второй этап (2021–2022 гг.) – теоретико-проектировочный* - был нацелен на разработку основных положений концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета, инструментария, структуры исследования, программы развития педагогического университета, планирование опытно-экспериментальной работы.

*Третий этап (2022–2023 гг.) – экспериментально-корректирующий*, в рамках которого проверялась гипотеза исследования, проводилась опытно-экспериментальная апробация трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета, определялась результативность трансфункциональной технологии, определяющаяся путем исследования динамики данных в группе качественных результатов исследования.

*Четвертый этап (2023–2025 гг.) – заключительно-обобщающий*. На данном этапе происходило обобщение всех полученных данных, оформление результатов исследования, определялась перспектива масштабирования и транслирования концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета.

**Опытно-экспериментальной базой исследования** являются: кафедра андрагогики и управления развитием ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина»; центр научно-методического сопровождения педагогических работников Института непрерывного образования НГПУ им. К. Минина; образовательные организации общего и дополнительного образования детей и взрослых Нижнего Новгорода и Нижегородской области – 27 организаций-участников ФИП Минобрнауки России «Сетевая программа подготовки наставников по развитию».

В опытно-экспериментальной апробации приняли участие: высококвалифицированных преподавателей университета – 135 чел. (участники стратегической, проектной и форсайт-сессий); студентов, магистрантов и аспирантов – общее число 2367 чел., обучающихся в педагогическом вузе; ректорат и общее руководство университета – 42 чел.; представители педагогических и управленческих кадров образовательных организаций, являющихся соисполнителями проекта ФИП Минобрнауки РФ «Сетевой проект подготовки наставников по развитию», – 210 чел.; выпускники университета (2021, 2022, 2023, 2024 года выпуска) – 98 чел.; абитуриенты – выпускники школ, взаимодействующих с Мининским университетом в рамках сетевых проектов «Психолого-педагогические классы» и «Инженерные классы», а также социально-педагогического кластера, – 112 чел. (в рамках учебно-

педагогического округа).

**Методологические основы исследования** включают:

- интегративный подход, применение которого дает возможность обосновать концепцию управления с точки зрения интеграции разнообразных объектов, ресурсов и акторов как активных субъектов выстраивания создаваемой системы управления развитием педагогического университета (А.П. Горбунов, А.В. Золотарева, В.П. Топоровский, А.А. Ярулов и др.);

- проектный подход как организационно-технологическую основу разработки управленческих решений и действий (как результата проектной деятельности), позволяющий рассматривать процесс управления сквозь призму осуществления комплекса мероприятий, направленных на реализацию цели (Н.Г. Алексеев, А.О. Грудзинский, Р.Г. Стронгин, Е.В. Чупрунов, В.А. Ясвин и др.);

- системный подход (И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин и др.), представляющий управление развитием образовательной организации как выстраивание сложной многоуровневой системы, имеющей свою структуру, нормативно-определенную деятельность, включающую в совокупности проектирование, реализацию, контроль исполнения, оценку полученных результатов;

- теоретические аспекты управления образовательными системами (В.В. Афанасьев, И.Д. Белоновская, С.Г. Воровщиков, М.В. Груздев, Н.П. Капустин, В.П. Ковалевский, О.П. Осипова, И.М. Реморенко, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.), управления качеством образования (А.Г. Бермус, В.И. Блинов, Ю.В. Громыко, В.В. Давыдов и др.), а также положения общей теории управления (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури, Г.П. Щедровицкий и др.), в том числе непосредственно университетами (Ф. Альтбах, Д. Салми и др.);

- основы методологии формирования образовательного пространства, согласно которой образовательное пространство – это совокупность имеющих отношение к образованию объектов, создающих и наполняющих это пространство, и одновременно предмет субъектной деятельности, заключающейся в восприятии, действии, воздействии субъектов на это пространство (С.В. Иванова, А. М. Новиков), - такое понимание способствует реализации принципа единства образовательного пространства;

- методологию педагогического исследования (В.И. Загвязинский, С.В. Иванова, В.В. Краевский, А.М. Новиков, В.М. Полонский, А.И. Савенков и др.).

На разных этапах проведения исследования, опытно-экспериментальной апробации и решения задач применялась совокупность **методов исследования**:

- *теоретические методы*: анализ (теоретический, сравнительно-сопоставительный, критический, контент-анализ), синтез, типологизация, аргументация, доказательство, концептуализация, моделирование и проектное конструирование;

- *эмпирические методы*: опросные методы (анкетирование, интервьюирование, беседа); опытно-экспериментальная апробация и проектно-управленческий эксперимент;

- *диагностические и оценочно-экспертные методики* (кластер модели стратегических компетенций по М. Вейсборду, методики оценки

трансформационного лидерства руководителей организации (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко), оценка управленческого стиля поведения (методика И. Адизеса);

– *стратегический анализ* как средство и метод преобразования наличной ситуации и построения образа будущего, оценивание стратегических (управленческих) компетенций и методики трансформационного лидерства руководителей проектных групп (опросник MLQ Б. Басса и Б. Аволио и РАЕИ И. Адизеса), а также методика ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ) проектных групп (В.С. Ивашкин, В.В. Онуфриев), сплоченности проектной группы по Р. С. Немову;

– *метод Дельфи*, позволяющий получить экспертные мнения по управленческим решениям и решать важнейшие организационные проблемы, и методология «Форсайт», ориентированная на получение нового знания о предмете исследования и выбор наиболее предпочтительных решений по обеспечению оптимальной траектории инновационного развития.

#### **На защиту выносятся следующие положения:**

1. В исследовании охарактеризованы тенденции стратегического развития университетов, связанные с изменением роли университетов в рамках государственной образовательной политики в период конца XX – первой четверти XXI вв., а именно переход от роли образовательных учреждений, осуществляющих подготовку кадров для рынка труда, к роли инициаторов изменений в сфере экономики, предпринимательства, культуры и т.д., обеспечивающих развитие. Показано, что масштабной тенденцией стратегического развития университетов становится технологический и мировоззренческий суверенитет; локальными тенденциями выступают: образование через всю жизнь; цифровая трансформация; организационная трансформация; конвергенция; кооперация и образование взрослых. Все это требует учета при управлении развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства.

2. Применение интегративного подхода к созданию концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета обосновывается тем, что оно направлено на установление взаимосвязи различных компонентов, объединенных в интегрированное целое, и рассматривает в качестве предметов управления развитием педагогического университета не только процессы или системы, но и людей как активных субъектов; отвечает требованиям государственной политики, в том числе принципу единства образовательного пространства; согласуется с обозначившимися тенденциями, вытекающими из трансформации отечественного высшего образования.

3. Созданная авторская концепция управления развитием педагогического университета включает в себя цель, принципы, функции, условия и ресурсы. Объектом управления в рамках концепции выступает развитие университета, выраженное в единстве содержательной, процессуальной и результативной составляющих, что позволяет включить весь коллектив университета в конструирование изменений, а предметом управления – факторы и условия результативного использования человеческого потенциала для обеспечения перехода в режим развития. Содержание

управления развитием состоит в обеспечении взаимосвязи между целями, запланированными результатами и условиями, влияющими на качество образовательного процесса, в котором главным целевым ориентиром выступает выпускник университета, удовлетворяющий социокультурным ожиданиям общества от учителя в настоящее время и в перспективе.

4. Разработанная трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета представляет собой комплекс продуктивных организационно-управленческих действий, целью которых является переход из одного контекста жизнедеятельности университета в другой. Она включает в себя следующие шаги: а) пространственную организацию жизнедеятельности внутри университета; б) создание единой системы управленческих задач по выявлению необходимости изменений образовательного пространства университета и возможностей его развития; в) создание единого образовательного пространства (в том числе и за пределами университета) путем интеграции заинтересованных участников; г) упорядочивание и согласование организационно-управленческих действий на трех уровнях: межведомственном (организационно-методическое сопровождение), межинституциональном (научно-образовательная интеграция через создание инновационных площадок), сетевом (научно-производственная кооперация субъектов экономики). Результатом реализации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета является интегрированное взаимодействие всех субъектов образовательного пространства, основанного на принципе единства.

5. Реализация трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета происходит в реальном контексте, а следовательно, для нее необходим учет и выполнение следующих организационно-управленческих условий:

- учет сформировавшегося структурно-административного устройства педагогического университета;
- создание команды изменений, которая выступила бы ресурсом распределенного управления развитием педагогического университета;
- совместная разработка стратегической программы развития университета, отражающей ключевые положения созданной концепции, с целью реализации принципа единства образовательного пространства;
- создание проектно-сетевой инфраструктуры, позволяющей реализовывать интегрированное взаимодействие участников единого образовательного пространства, в целях реализации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета.

6. Разработанный в ходе исследования интегративный показатель оценки результативности трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета отражает трансформационный эффект системных изменений, включающий в себя: а) системный эффект, фиксирующийся социологическими и административно-нормативными методами и методиками исследования объекта и предмета оценивания, которые входят в показатели мониторинга эффективности деятельности Мининского университета,

зафиксированные в политиках и программе развития; б) эффект развития, фиксирующийся психолого-педагогическими методиками через набор частных показателей: стратегическая компетентность, способность команды конструировать изменения, способность развивать себя и других средствами своей профессии. Совокупность двух указанных эффектов позволяет наиболее полно отследить системные изменения внутри университета.

7. В результате опытно-экспериментальной апробации с участием 42 представителей ректората и общего руководства университета, 135 преподавателей, 2367 обучающихся, 210 представителей педагогических и управленческих кадров других образовательных организаций, 112 абитуриентов в рамках учебно-педагогического округа, а также 98 выпускников университета за период 2021-2024 гг. было установлено, что группа качественных результатов, связанных с личностно-профессиональным развитием респондентов, дала положительную динамику результативности трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета, направленной на реализацию принципа единства образовательного пространства.

**Степень достоверности результатов исследования** обеспечена тем, что в исследовании были обоснованы на теоретико-методологическом уровне исходные позиции, давшие возможность адекватно осуществить выбор методологической рамки и с ее помощью создать концепцию и трансфункциональную технологию управления развитием педагогического университета; корректно подобраны методы, соответствующие замыслу исследования; логично выстроена структура, коррелирующая с целью и задачами исследования, а также положениями, выносимыми на защиту; реализована комплексная опытно-экспериментальная апробация концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета.

**Апробация и внедрение результатов.** Основные результаты исследования отражены в публикациях автора, в том числе в научных журналах из перечня ВАК, монографиях и главах монографий, учебно-методических пособиях и методических рекомендациях, научных статьях, опубликованных в других изданиях. Программа опытно-экспериментальной апробации и полученные результаты обсуждались на заседаниях кафедры андрагогики и управления развитием НГПУ им. К. Минина (2021–2024 гг.), заседаниях Ученого совета (2022–2024 гг.), на коллегии и ежегодных научных конференциях ФИП Министерства науки и высшего образования РФ.

Отдельные результаты научного исследования в рамках разработки концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета внедрены и апробированы в ФГБОУ ВО «Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского», ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет имени М.Е. Евсевьева», ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет». Основные положения и научные результаты представлялись на международных (гг. Казань, 2022, 2024; Москва, 2021; Санкт-

Петербург, 2023); всероссийских (гг. Москва, 2021; Нижний Новгород, 2022) конференциях и форумах.

Результаты исследования внедрены в процесс разработки сетевых проектов, программ научно-методического сопровождения инновационной деятельности в рамках школьно-университетского партнерства Мининского университета и образовательных организаций г. Нижнего Новгорода и Нижегородской области, учебно-педагогического округа, в состав которого включены Нижегородская, Ивановская и Владимирская области; использованы при апробации научно-методических материалов в рамках государственных заданий (2022–2025 гг.), в процессе разработки программы развития Мининского университета при участии вуза в программе стратегического академического лидерства «Приоритет–2030» и апробации пилотного проекта «Профессиональные педагогические школы», реализуемого в партнерстве с НИУ ННГУ имени Н.И. Лобачевского при поддержке органов государственной власти и промышленных партнеров, являющихся заказчиками подготовки инженерно-педагогических кадров (2024 г.).

**Личное участие автора** состоит в исследовании в теоретическом и эмпирическом ракурсах степени разработанности проблемы управления развитием образовательной организации высшего образования; в конструировании методологических основ разработки концепции и трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета и построении процессов опытно-экспериментальной работы, в разработке задач и гипотезы исследования и решении задач на всех этапах работы над диссертацией, получении новых результатов. Кроме того, развитию исследования способствовало создание под руководством автора проектной команды изменений в университете и научное руководство рядом научно-исследовательских работ по проблематике, обеспечивающей реализацию в различных аспектах задач представленного диссертационного исследования в рамках государственных заданий, например, по темам «Методология проектирования персонализированных треков повышения квалификации учителей на основе результатов комплексной диагностики сформированности профессиональных компетенций» (2022 г.); «Создание кластерной модели Школы педагогической инженерии и инженерного мышления» (2023 г.); «Методология проектирования единой системы научно-методического сопровождения учителей технологического профиля (физика, информатика, технология) в условиях системы общего и профессионального образования» (2023 г.); «Модель подготовки учителя физики к обучению учащихся в системе профильного и предпрофессионального инженерного образования» (2024 г.); «Методическая система подготовки учителя физики с инженерным мышлением» (2025 г.); «Разработка программы «Введение в педагогическую профессию учителя физики»» (2025 г.).

В исследовании использован личный опыт научно-исследовательской, профессионально-педагогической и преподавательской работы в системе университетского образования в качестве доцента, председателя методической комиссии физического факультета, заведующего межфакультетской лабораторией прототипирования (Fab Lab), старшего научного сотрудника НИФТИ ННГУ им. Н. И. Лобачевского, заведующего кафедрой андрагогики и управления

развитием ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», руководителя Нижегородского научного центра Российской академии образования.

**Соответствие паспорту научной специальности:** диссертация соответствует научной специальности 5.8.7. – Методология и технология профессионального образования: п. 28 «Управление профессиональным образованием. Методологии, концепции и технологии управления профессиональным образованием», а также касается п. 8 «Интеграционные процессы в профессиональном образовании» и п. 10 – «Проектирование, реализация и экспертиза инновационных проектов в сфере профессионального образования».

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, общих выводов, заключения, списка литературы (418 наименований), 5 приложений, а также содержит 20 таблиц и 32 рисунка. Диссертация изложена на 360 страницах.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во **введении** обоснована актуальность проблемы и темы исследования, определены цель, объект, предмет, гипотеза, задачи, методы, научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, сформулированы основные положения, выносимые на защиту.

В **главе 1 «Теоретико-методологические основы построения системы управления развитием педагогического университета»** раскрываются тенденции и ценностно-целевые ориентиры стратегического развития педагогического университета в контексте процессов трансформации высшего образования в Российской Федерации; обосновываются научные подходы и принципы построения системы управления развитием педагогического вуза.

Сфера педагогического образования в условиях текущих и прогнозируемых изменений социокультурной и научно-образовательной ситуации в Российской Федерации в рамках новых национальных проектов «Кадры», «Молодежь России», «Семья» испытывает потребность в педагоге-профессионале новой формации, стремящемся к осуществлению лидерской позиции, определяемой наличием способностей самосовершенствования, самореализации, самоорганизации и управления взаимодействием, а также умеющем предлагать решения и принимать участие в решении проблем, проявлять готовность к сотрудничеству.

Изучение объекта исследования – системы управления развитием педагогического университета – потребовало применения на начальном этапе метода историко-критического анализа, позволившего рассмотреть процессы изменений в исторической проекции, с учетом противоречий и тенденций каждого этапа развития объекта исследования. В контексте проблематики нашего исследования были выделены и описаны три этапа реформирования отечественного высшего образования, которые мы обозначили как этап диверсификации (с 1990 по 2000 гг.); этап организационно-институциональной перестройки (с 2000 по 2011 гг.); этап трансформационных изменений (с 2012 г. по настоящее время).

На основе анализа сложившихся в современной России типологий университетов, отражающих различные аспекты функционирования



образовательных организаций высшего образования в условиях инновационного социально-экономического развития, представлены типы отечественных университетов в ракурсе институциональной дифференциации: национальный исследовательский университет, федеральный университет и региональный опорный университет, а также обоснована целесообразность исторических типов университетов (Университеты 1.0, 2.0, 3.0, 4.0) в условиях вызовов и с учетом требований современности. Также показаны организационно-управленческие модели современных университетов с точки зрения специфических механизмов управления развитием вуза. Рассмотрение в историческом ракурсе процессов становления и развития отечественной системы высшего образования позволило определить ведущие задачи, направления и проекты трансформации Мининского университета в аспекте их нацеленности на реализацию насущных потребностей страны и региона в развитии технологического и кадрового педагогического потенциала, с усилением фокусировки управленческой деятельности на достижение планируемых результатов и обеспечение качества трансформационных процессов.

Идея представления трансформации отечественного высшего образования как продолжающегося процесса задает вполне конкретные тенденции, среди которых была выделена одна масштабная – технологический и мировоззренческий суверенитет и охарактеризованы пять локальных тенденций: образование через всю жизнь; цифровая трансформация; организационная трансформация; конвергенция; кооперация и образование взрослых. Данные тенденции сгруппированы в карту-схему, содержащую набор факторов, которые важно учитывать при принятии управленческих решений, определяющих возможности развития университета в соответствии с основными тенденциями и локальными направлениями общественного развития, и в силу специфики педагогической сферы используются подходы, которые формируются на стыке классической педагогики и теории управления.

*Деятельностный и задачный подходы* привносят в концепцию управления развитием университета антропологический смысл, ставя во главу угла субъектность человека. Они связаны с построением образовательного пространства, включающего среди иных составляющих и деятельность субъектов в различных ее видах. В результате этой деятельности, с одной стороны, происходит становление самостоятельного и деятельного субъекта, а с другой – совершенствуется образовательное пространство под влиянием деятельности субъектов профессионального образования.

*Процессно-системный подход* к управлению развитием педагогического университета определяет взаимосвязь процессов функционирования и развития, взаимосвязь внутренних процессов жизнедеятельности университета и процессов взаимодействия вуза с внешней средой. *Проектный подход* состоит в том, что проектные работы в части замысла и развертывания в концепцию проектной идеи объективируются в конкретном результате – программе развития педагогического университета, а уже практическая реализация программы предполагает организацию целенаправленной деятельности по формированию ресурсного

потенциала развития вуза в виде перехода от существующих ресурсов и фактических результатов к желаемому результату – инновационной системе управления развитием университета.

*Андрагогический подход* обосновывается тем, что исследовательская работа ведется в коллективе сложившихся опытных профессионалов, которым в рамках происходящих и планируемых изменений требуется постоянное повышение квалификации для успешной работы в новых условиях. Этот подход позволяет учитывать ценностно-целевую направленность непрерывного педагогического образования, характеризующуюся приоритетом рефлексивных механизмов деятельности и управления единым развивающимся коллективом.

В диссертационном исследовании впервые применительно к созданию концепции и технологии управления развитием педагогического университета используется *интегративный подход*, в соответствии с которым объектом управленческой деятельности становится «интеграция» систем разного вида ресурсов, выступая в качестве базовой единицы управления развитием. Это позволяет учитывать при принятии управленческих решений не только процессы, ситуации и системы, но и позиции субъектов управленческой деятельности. Данный подход согласуется с методологией формирования образовательного пространства, представляющего собой «“объектный мир” как совокупность имеющих отношение к образованию объектов, одновременно это и предмет субъектной деятельности, заключающейся в воздействии субъектов на это пространство» (С.В. Иванова).

При наличии разнообразных объектов, которые являются предметами деятельности различных субъектов, применение интегративного подхода видится обоснованным, ведущими принципами его выступают: принцип интеграции (взаимосвязь всех компонентов управления); принцип целостности (согласование функционирования относительно автономных элементов в соответствии с общей целью); принцип перспективности (наличие стратегической цели, связующей разнородные элементы). Интегративный подход также отвечает требованиям образовательной политики, согласно которым университеты воспринимаются государством как инициаторы изменений в сфере экономики, предпринимательства, технологий, культуры и т.д., а следовательно, они должны вовлекать в свою деятельность и внешних участников – индустриальных партнеров, институты образования и др., что соответствует основным тенденциям трансформации отечественного высшего образования.

**Глава 2 «Концепция управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства»**, имеющая конструктивно-теоретический и содержательно-инструментальный характер, представляет категориальный анализ и теоретические основы концепции управления развитием педагогического университета. В ней описываются процессы создания условий и механизмов осуществления перехода к новой практике управления развитием педагогического вуза.

Концепция управления развитием педагогического университета (далее - Концепция) разработана в логике трансформации его образовательной системы как принципиальное нововведение в отечественном высшем образовании,

направленное на повышение конкурентоспособности отечественного образования и формирование мировоззренческого суверенитета страны. Выделены следующие смысловые ориентиры разработки концепции управления развитием педагогического университета и формирования научно-образовательного потенциала единого образовательного пространства: предметно-содержательный, антропологический, результирующий.

*Концепция управления развитием педагогического университета представлена следующими базовыми компонентами.*

*Образ педагогической реальности*, зафиксированный в предметной области нашего исследования, представлен тенденциями и ценностно-смысловыми ориентирами университета, его миссией и философией развития педагогического университета. К *центральной категории* Концепции относятся «ресурсный потенциал» и «управление развитием». Связь этих понятий выражается в том, что именно рост ресурсного потенциала развития педагогического университета как структурированного комплекса ресурсов и условий достижения стратегических целей развития является закономерным смыслом управления развитием вуза как законосообразной управленческой деятельности по разработке и реализации научно обоснованной программы развития университета в конкретных обстоятельствах и условиях при стремлении к высокой степени надежности и гарантированности достижения организационного эффекта и эффекта развития системных изменений.

Базовой теоретико-методологической основой разработки концепции управления развитием педагогического университета выступает интегративный подход, который имел до этого обоснование в области экономики и теории управления, однако не применялся по отношению к разработке концепции управления развитием педагогического университета, позволяющей сочетать субъектное и объектное начала. Дополнительными методологическими подходами в исследовании выступают системный и деятельностный, также применяются идеи и положения отечественных и зарубежных исследователей о процессах трансформации в контексте экосистемных изменений и научно-образовательной коллаборации при управлении развитием самоорганизующихся систем.

Условия и механизм управленческой деятельности педагогического университета на основе разработанной концепции управления развитием педагогического университета формируются в результате пяти процессов:

- 1) управления качеством образования работников образовательной организации путем совершенствования содержания программ различного типа;
- 2) исследования философских, научно-теоретических основ конструирования инновационного образования;
- 3) разработки системы условий и механизмов проектно-технологического и организационно-методического обеспечения;
- 4) проведения плановых стратегических и игровых форсайт-мероприятий и сессий, проектно-сетевого моделирования и проектирования;
- 5) процессов самореализации и саморазвития специалиста в сфере непрерывного опережающего образования.

*Принципы, регулирующие управление развитием педагогического университета*, типологизированы по отношению к объекту управленческой деятельности, ее субъектам и предмету. К числу принципов, имеющих отношение к объекту управления развитием педагогического университета, мы отнесли: принцип объективирования и принцип баланса между потребностями и интересами общества и личности, соответствующими стратегическим установкам по развитию высшего образования. Субъектноотнесенными принципами управления развитием являются: принцип профессиональной ответственности личности, позволяющий сознательно и целенаправленно организовывать жизнедеятельность, не следуя обстоятельствам, а управляя ими; принцип ориентации на положительную личную и коллективную перспективу через погружение в проектную культуру; принцип программирования продуктивных управленческих действий, предполагающий нацеленность всех работ в комплексе на получение результата, значимого для всех заинтересованных сторон.

В состав группы предметноотнесенных принципов входят: принцип целостности структуры деятельности по управлению развитием и комплексности действий и результатов; принцип гармонизации и полноты, подразумевающий перевод в актуальное всего того, что мыслится как возможное, с учетом имеющейся системы критериев и показателей достижения результативности и эффективности.

Концепция управления развитием педагогического университета представляет собой теоретико-методологическую основу построения системы управления развитием педагогического университета, структурно-содержательная канва которой образована следующими положениями:

*Миссия Концепции* – стать методологической основой для создания флагманского университета территориального и отраслевого лидерства, ориентированного на опережающее развитие научно-педагогического кадрового потенциала и на подготовку будущих учителей, отвечающих потребностям школы XXI века, на увеличение вклада педагогического университета в построение образовательных практик по самореализации молодежи в регионе. *Стратегическая цель* и ориентиры концепции направлены на создание в системе университета нового социально-педагогического и образовательного уклада XXI века в рамках приоритетного направления по укреплению социокультурной идентичности личности и повышению качества высшего образования.

*Категориальный аппарат* концепции образован сопряженными концептуальными категориями «управление развитием» и «ресурсный потенциал»; совокупностью базовых понятий стратегического управления развитием педагогического университета: управление развитием, функции управления, ресурсный потенциал развития, трансформационный эффект, трансфункциональная технология реализации концепции, управленческие задачи, управленческое решение, рефлексивное управление, проектная команда изменений, проектное содержание, ситуация развития.

*Научная основа концепции* – интегративный подход, а также отдельные базовые положения процессно-системного подхода – об управленческой деятельности как о непрерывном процессе осуществления взаимосвязанных действий и функций

управления, управленческих механизмов и решений; проектного подхода - о жизненном цикле развития университета (от выдвижения идеи до нормирования нововведения посредством процедур планирования, организации, координации и контроля ресурсов); деятельностного подхода – о направленности на результат и достижение синергетического эффекта за счёт реализации совместных управленческих действий при доминировании единой цели; задачного подхода – об управленческой деятельности как циклическом многоуровневом процессе работы с управленческими задачами; андрагогического подхода – о мотивирующей роли участия работников организации в реализации концепции управления развитием и овладения профессионально-управленческой культурой, соответствующей новым задачам.

*Общие закономерности* управления развитием педагогического университета, представленные закономерностью о целостности и цикличности управленческих функций, закономерностью соотношения управляющей и управляемой систем в обеспечении эффекта развития, закономерностью сочетания централизации и децентрализации в управлении развитием университета.

*Объект управления* – развитие университета, выраженное в единстве содержательной, процессуальной и результативной составляющих, для включения всего коллектива университета в процессы творческого инициирования изменений.

*Предмет управления* – переходная ситуация развития, включающая систему условий формирования ресурсов для организации командного взаимодействия обучающихся и их способности к самореализации и самоуправлению.

*Основополагающие управленческие функции* развития педагогического университета, включающие социализирующую (включение будущих учителей в систему общественных институций), воспроизводящую (опора на традиции), развивающую (обучение на протяжении всей жизни), идентификационную (самоопределение участника образовательного процесса как гражданина своей страны, члена общности, уникальной личности), охранную (защита физического и психического здоровья), консолидирующую (принадлежность к общности), и *условия реализации* концепции в составе: общесистемных условий, обеспечивающих разработку норм функционирования университета в целом; внутрисистемных условий, отвечающих за уровень и качество функционирования системы; вне(меж)системных условий, включающих различные ресурсы для осуществления взаимодействия с профессиональными партнерами и общественностью.

*Специфические ресурсы реализации Концепции*, являющиеся совокупностью управленческих действий, обеспечивающих переход от ресурсопоглощающих стратегий и программ развития к ресурсосохраняющим и ресурсообразующим программам и проектам, включая материальные, финансовые, профессионально-педагогические, организационно-управленческие, интеллектуально-личностные, нравственно-волевые, а также ресурс в виде профессиональной кооперации образовательных организаций высшего образования и социальных партнеров.

*Эффективность* как обобщенная мера и критерий способности организации к развитию и достижению высокого качества образовательных результатов при минимуме затрат и ресурсов имеет внутренние показатели, направленные на диагностику базовых характеристик управляемого объекта: целеустремленность,

преадаптивность, диагностируемость, функциональная устойчивость, эргономичность, мотивационная направленность на стратегическое и организационное развитие, и внешние показатели, привязанные к системному, социальному, организационно-управленческому, финансовому, материально-техническому эффектам, а также трансформационный эффект как интегративный показатель системных изменений в педагогическом университете.

Таким образом, концепция управления развитием педагогического университета представляет собой комплекс, состоящий из научно-теоретических подходов, оснований, принципов, функций, процедур, механизмов и показателей, позволяющий обеспечить единство процессов функционирования и развития, определения согласованных управленческих действий по проектированию и внедрению трансфункциональной технологии управления развитием вуза.

**В главе 3 «Трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства»,** имеющей проектно-технологический и конструктивно-моделирующий характер, дано описание трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета; рассмотрены организационно-управленческие условия и механизм внедрения технологии, ключевым элементом которого является формирование проектной команды как универсального ресурса управления развитием вуза; охарактеризованы различные виды межинституционального сетевого взаимодействия и ключевых партнерств педагогического университета.

Теоретический анализ работ в области управления высшим образованием показал, что стратегия развития вузов за счет увеличения масштаба изменений в рамках традиционной управленческой парадигмы в современных условиях неэффективна и необходимы новые стратегические инициативы и поиск способов трансформации существующей модели управления университетом. Для выведения рабочего определения понятия «трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета» был применен метафорический метод, который позволяет объекты и предметы из одной сферы деятельности выражать через термины другой. На основе понимания «трансформации» как активного и осознанного процесса саморазвития, который способствует изменению подходов, взглядов, способов поведения, выстроилась структурно-содержательная композиция субъектной составляющей трансфункциональной технологии управления развитием университета: «ректор как лидер изменений – команда изменений – профессорско-преподавательский коллектив – студенты – школьники – партнеры – работодатели», где каждый является носителем ценностей и идей, культивируемых в едином образовательном пространстве.

Трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета представляет собой управленческую деятельность, создающую новые нормы организационного и стратегического развития образовательной организации, универсальные механизмы и условия управления развитием университета, ресурсы и способы их перераспределения для достижения стратегической цели (Рисунок 1).

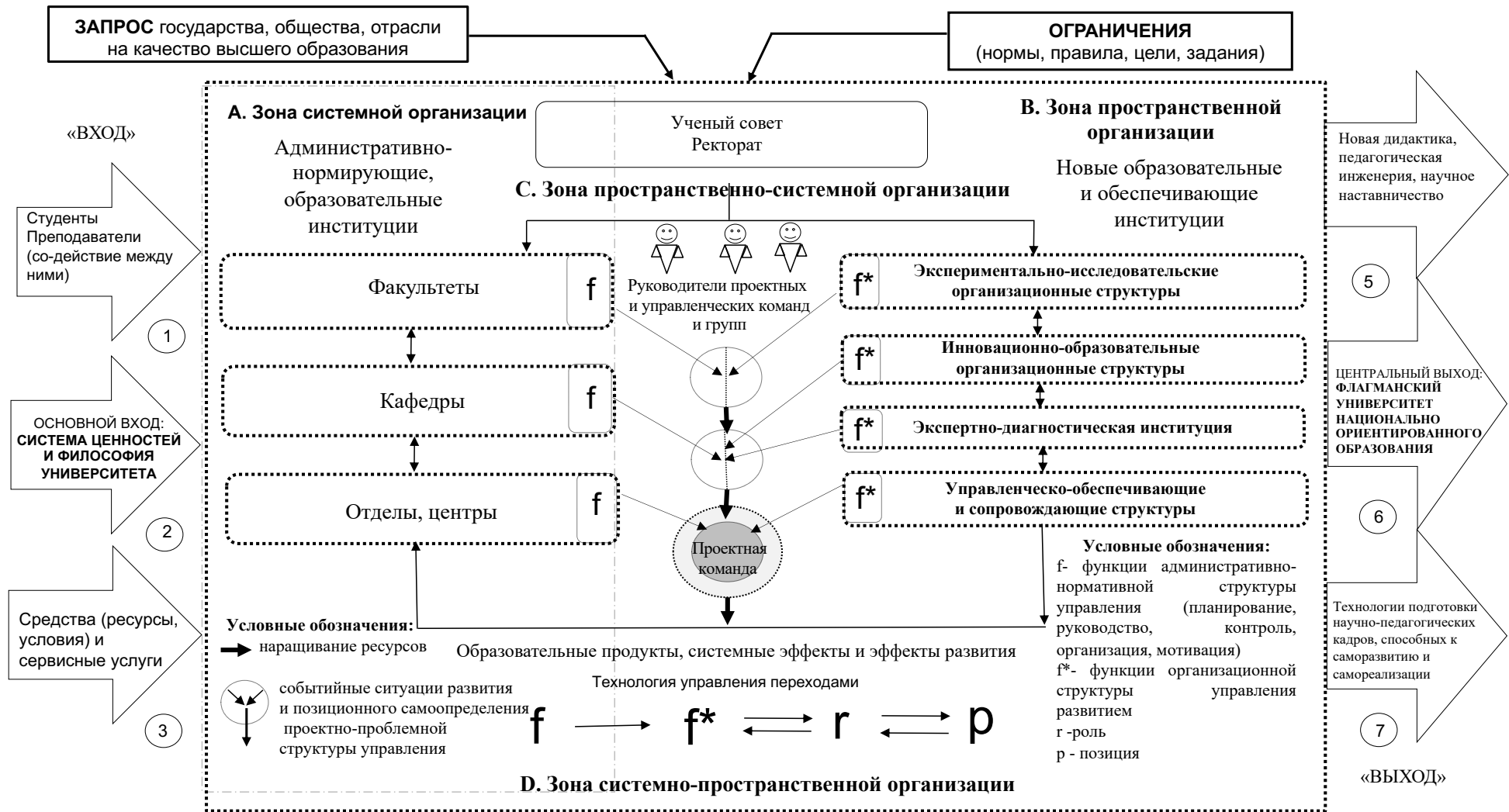


Рисунок 1 – Схема трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета

Она воплощает в себе системообразующий принцип со-организации. Содержание трансфункциональной технологии строится как процессно-сетевая система управленческих задач по определению точек роста, по внедрению, реализации новшеств и предметных результатов, их последующей институционализации в виде кластеров и консорциумов, учебно-образовательных округов, эффективность этой технологии определяется на основе трансформационного эффекта системных изменений. Трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета обеспечивает режим перехода от системного к пространственному типу организации жизнедеятельности образовательной организации.

Трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета обладает следующими характеристиками: объединение компонентов образовательного пространства; диверсификация процессов на этапе вхождения в деятельность и по ее окончании, проектно-организованный тип содержания, проектное конструирование и игровое моделирование как способы взаимодействия и освоения деятельностных форматов работы; создание профессиональных коопераций и различных форм партнерства с помощью принципов сетевого проектирования.

Ядром трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета являются три «зоны» функционирования и развития организации как открытой системы. Зона системной организации управленческой деятельности (административно-нормирующая функция), зона пространственной организации (экспертно-исследовательская, инновационно-образовательная, управленческо-обеспечивающая, экспертно-диагностическая функции). Переходная зона (системно-пространственная и пространственно-системная) имеет множественность входов и выходов, обратную связь, проницаемые границы, способные частично изменять управляющее воздействие в зависимости от полученного результата.

Разработанная типология условий развития педагогического университета определяет объект управления (чем управлять?) и механизмы (технологии) управления развитием (как управлять?) и включает: общесистемные условия – формируют в административно-нормативном порядке правила функционирования системы образования; внутрисистемные условия – направлены на определение качества функционирования; межсистемные условия – отвечают за организацию взаимодействия университета с различными социальными партнерами и распределение между ними ресурсов.

Для реализации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета ключевым ресурсом выступает проектная команда (команда изменений), позволяющая со-организованно и распределено создавать единое образовательное пространство. Проектная команда функционирует и развивается по типу самообучающейся организации и, следуя принципу событийности, формирует институциональную структуру горизонтального взаимодействия разработчиков и исполнителей междисциплинарных стратегических проектов.



Таким образом, трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета представляет собой комплекс продуктивных организационно-управленческих действий – от проектного замысла до выдвижения проектной идеи, проработки сценариев ее воплощения на практике. В качестве методологического ядра трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета выступает модель проектно-сетевой инновационной инфраструктуры в составе: методолого-технологической зоны научно-методического обеспечения непрерывного опережающего образования; зоны внутрисистемной научно-образовательной интеграции; зоны проектно-сетевой кооперации образовательной организации и промышленных партнеров, включая научно-образовательное партнёрство с организациями культуры и спорта, промышленное партнёрство, для перехода к политике ресурсосбережения.

Основной результат внедрения трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета с учетом приоритетной поддержки деятельности точек развития, регулярного мониторинга выполнения стратегических задач, внешней экспертизы процессов и результатов выполнения стратегических задач выражается в росте эффективности внутренних процессов вуза и достижении его лидирующей позиции в регионе и стране.

**Глава 4. Опытно-экспериментальная апробация трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета»** описывает содержание программы опытно-экспериментальной апробации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета; раскрывает условия и механизмы ее реализации и содержит обоснование результативности разработанной технологии. Организация экспериментальной апробации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета осуществлялась на основе применения принципов доказательности, практико-ориентированного подхода и системы мониторинговых исследований эффективности деятельности педагогического университета. Для исследования эффективности концепции и технологии управления развитием педагогического университета на основе проектно-деятельностной методологии была разработана модульная программа, которая включает методолого-целеполагающий, содержательно-организационный, содержательно-технологический, критериально-диагностический и контрольно-результатирующий модули, каждый из них включает базовую управленческую задачу. Управленческие задачи «Диагностика» и «Моделирование» отвечают за конструирование методолого-целеполагающего модуля; содержательно-организационный модуль строится в логике управленческих задач «Кооперация», «Реализация» и «Презентация»; управленческие задачи «Мониторинг» и «Диссеминация» связаны с содержанием критериально-диагностического и контрольно-результатирующего модулей.

Реализация трансфункциональной технологии управления развитием университета педагогического профиля осуществлялась в четыре шага

развития: а) пространственная организация жизнедеятельности внутри университета на основе кооперации деятельности субъектов; б) создание единой системы управленческих задач по выявлению необходимости изменений и возможностей развития; в) создание единого образовательного пространства (в том числе и за пределами университета) путем интеграции заинтересованных лиц образовательных организаций в сетевую кооперацию; г) упорядочивание и согласование организационно-управленческих действий на трех уровнях: межведомственном, межинституциональном и сетевом.

Способность университета к трансформационным изменениям диагностировалась на основе комплекса методик, а именно: оценка стратегических (управленческих) компетенций участников стратегических и проектных сессий из числа научно-педагогических работников; шкала самооценки инновационных качеств личности (Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко); тест для оценки менеджерского (управленческого) стиля поведения (методика И. Адизеса); методика ЦОЕ проектных групп (В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриев) и сплоченности проектной группы (Р. С. Немов, А. Г. Шестаков); тестирование на выявление ролей в группе (Р. М. Белбин); сценарный метод (Н. Б. Ковалева); оценка рефлексивности как метод выявления эффективности деятельности команды изменений и их формирования (А. В. Карпов); комплекс базовых инструментов для диагностики soft skills студентов по проекту ЦК АНО «Россия – страна возможностей».

В ходе исследования был разработан интегративный показатель ТЭСИ (трансформационный эффект системных изменений) оценки результативности трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета (Рисунок 2).

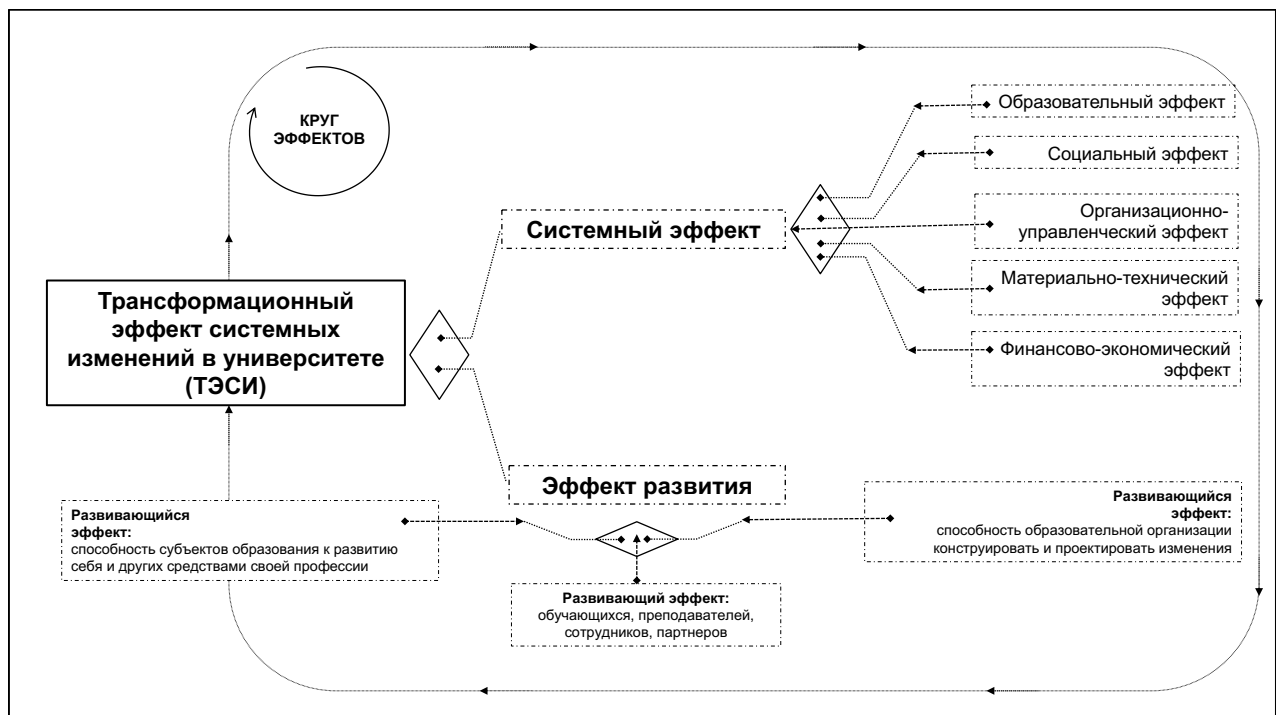
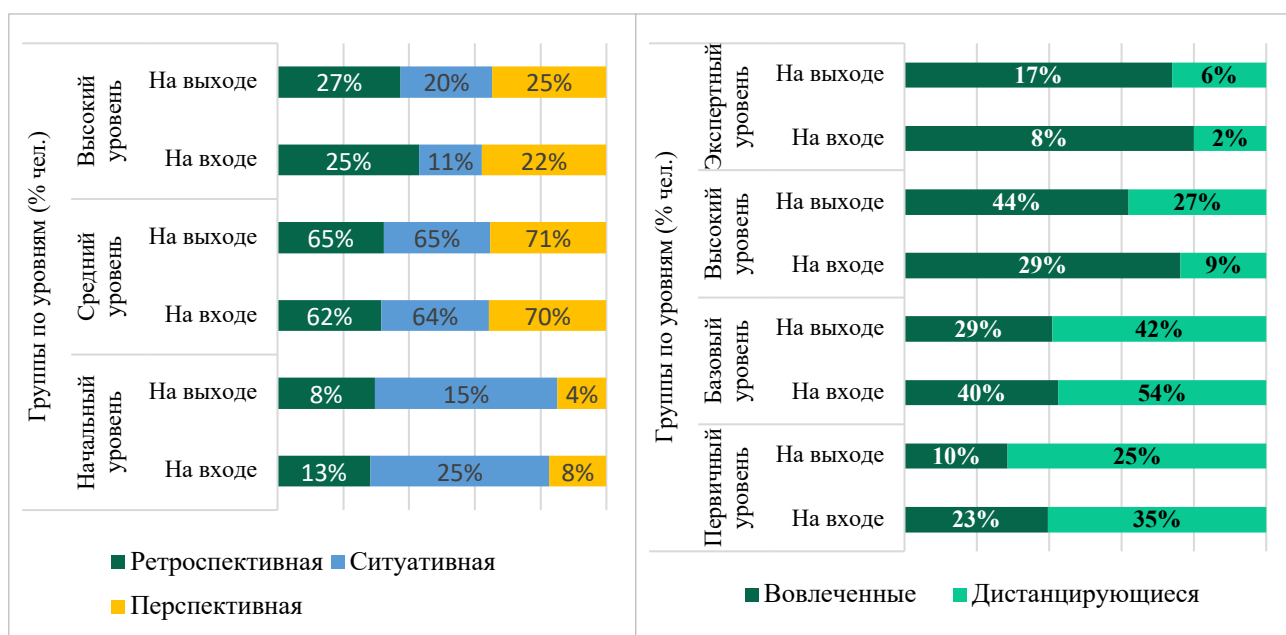


Рисунок 2 – Трансформационный эффект как интегративный показатель системных изменений в педагогическом университете

*Эффект развития* выражается в уровне сформированности способности образовательной организации конструировать и проектировать изменения и способности субъектов образования к развитию и саморазвитию. Определение эффекта развития шло через выявление и опытную проверку того, каким образом проведение цикла практико-ориентированных интенсивов и клубных встреч влияет на становление проектной команды изменений и формирование игровых ролей и позиции: лидера, креативщика, эксперта, коммуникатора, визионера, аналитика и координатора.

**Первая группа показателей ТЭСИ** включает уровень развития рефлексивности (Рисунок 3а); вовлеченности (Рисунок 3б); уровень развития трансформационного лидерства (Рисунок 4а) и развитие групповой эффективности как показатель наличия команды изменений в университете (Рисунок 4б).

В ходе исследования *рефлексивности* (Рисунок 3а) зафиксированы следующие изменения: ретроспективная рефлексия – уменьшение на 5 % доли респондентов с низким уровнем; ситуативная рефлексия – увеличение на 10 % количества участников с высоким уровнем; перспективная рефлексия – снижение в 2 раза (с 8 % до 4 %) числа респондентов с низким уровнем. Применение методов математической статистики, в частности t-критерия Стьюдента, свидетельствуют о том, что показатели, полученные на выходе по начальному, среднему и высокому уровню, достоверно выше, чем на входе.



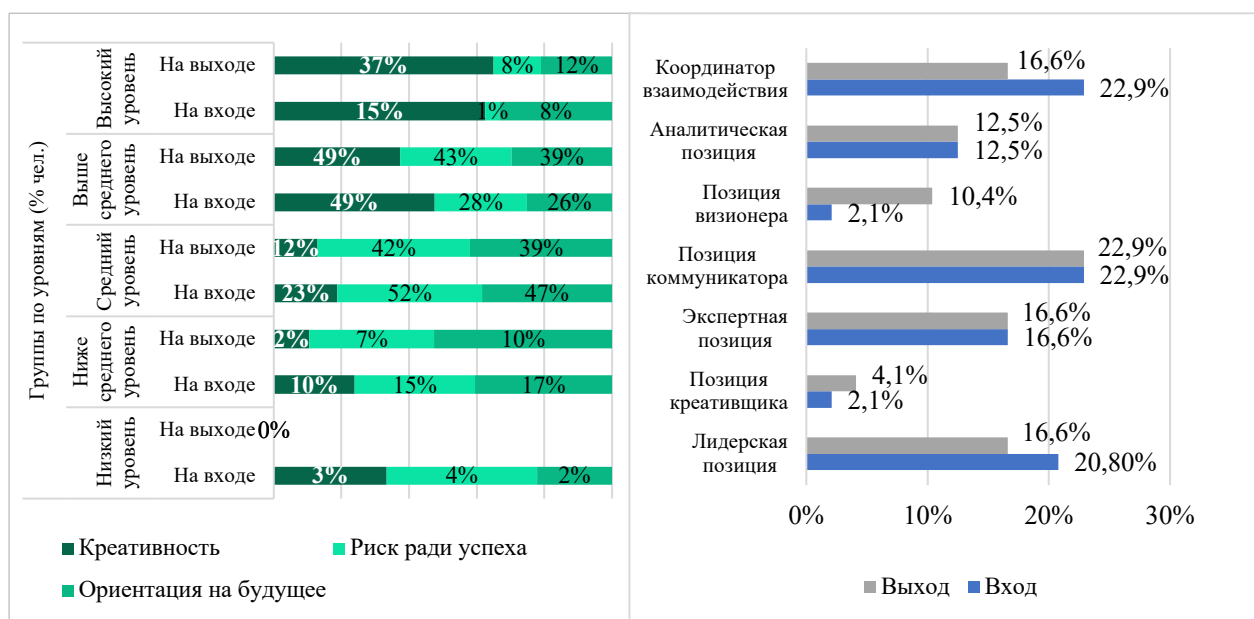
3а) Динамика развития рефлексивности

3б) Динамика развития вовлеченности

Рисунок 3 – Показатели эффекта развития (рефлексивности и вовлеченности) научно-педагогических кадров

По показателям *вовлеченности* (Рисунок 3б) все 135 респондентов – научно-педагогических работников разделились на две группы: 44% составила группа «вовлеченные» и 56% – «дистанцирующиеся», отличающиеся

ориентацией на внешние стимулы и форматы поддержки их активности, демонстрирующие нежелание глубоко погружаться в инновационную деятельность и брать на себя ответственность. Уровень развития вовлечённости признан значимым критерием при формировании команд изменений в педагогическом университете; для его измерения применялась адаптированная методика AppRaise, разработанная на основе опросника Gallup Q12. Методика устанавливает порог значимой вовлечённости на уровне ниже 4,0 баллов. Анализ показал, что «вовлеченные» достигли среднего значения – 3,16 балла, а «дистанцирующиеся» продемонстрировали 2,4 балла. Полученный разрыв (0,76 балла) подтверждает наличие существенной дифференциации, а «вовлеченные» в итоге составили ядро команды изменений педагогического университета. По итогам дополнительного опроса будущая группа команды изменений продемонстрировала средний балл 4,08. Общий уровень вовлечённости вычисляется как доля сотрудников с баллом 4,0 и выше от общего числа опрошенных (в процентах). Согласно критериям исследования, результат выше 70 % расценивается как высокий, менее 50 % – как низкий, общий уровень вовлеченности респондентов составил 79%.



4а) Динамика развития трансформационного лидерства

4б) Динамика развития групповой эффективности

Рисунок 4 – Показатели эффекта развития (трансформационного лидерства и групповой эффективности) научно-педагогических кадров

Исследование *трансформационного лидерства* преподавателей университета (Рисунок 4а) предполагало определение индекса инновативности, представляющего собой среднее арифметическое следующих значений по субшкалам: уровень креативности от низкого (3%) и среднего (10%) вырос до уровня выше среднего (40%) и высокого (37%); устойчивая ориентация на достижение успеха и способность к активному поиску новых возможностей,

конструктивное отношение к ошибкам и неудачам – от низкого и среднего (49%) до выше среднего и высокого (51%); уровень ориентации на будущее увеличился в два раза – с 10% до 20%. Высокий показатель индекса инновативности означает наличие готовности к инновационной деятельности, способствует преодолению чувства сопротивления нововведениям. Были выявлены преобладание сосредоточенности на стратегической цели, миссии и предпочтение коллективной работы (Рисунок 4а).

Анализ и обработка результатов с применением методов математической статистики свидетельствуют о том, что показатели сформированности вовлеченности, рефлексивности и трансформационного лидерства на входе достоверно выше, чем на выходе, поскольку по всем компонентам критерий Стьюдента  $t_{\text{ксп}}$  больше  $t_{\text{кр}}$  на уровне значимости 0,05.

Динамика развития *групповой эффективности* (Рисунок 4б) осуществлялась на основе диагностической методики Р.С. Немова, включающей определение уровня социальной сплоченности проектной команды. В рамках процедуры оцениваются следующие сущностные компоненты сплоченности: характеристика направленности коллективных действий; показатель организованности группы вокруг лидирующего элемента; критерий активности участников в рамках совместной деятельности; референтность и интегративность. В совокупном результате была выделена ролевая и позиционная модель по методике Р.М. Белбина, включающая следующие позиции: лидера, креативщика, эксперта, коммуникатора, визионера, аналитика, координатора. Экспериментальная апробация эффективности сформированности командных позиций показала, что если в начале (на входе) различия между данными являются статистически незначимыми при 5-процентном уровне значимости, то по окончании (выход) эти различия становятся статистически значимыми. Так, показатели U-критерия Уитни-Манна на входе  $U_{\text{вход}} = 818$  и на выходе  $U_{\text{выход}} = 817$  больше табличного  $U_{\text{табл}}$ , равного 204.

**Вторая группа показателей ТЭСИ** относится к уровню сформированности вовлеченности и инновационного потенциала у студентов. Оценка компетенций инновационного лидерства у студентов первого и выпускного курсов показала, что у студентов выпускных курсов более четко выражены такие базовые компетенции, как планирование, анализ информации и следование правилам. Уровень компетенций «Партнерство» и «Ориентация на результат» был низким по сравнению с тем, как он выражен у студентов первого курса.

Результаты изучения данной группы компетенций студентов положены в основу разработки основных профессиональных образовательных программ, ориентируя на формирование субъектности студентов в области исследовательской, проектной, конструкторской деятельности и самореализации (Рисунок 5). Оценка дополнительных компетенций студентов: клиентоориентированность, коммуникативность, эмоциональность, лидерство, способность к саморазвитию – показала, что практически все они ярко представлены, снижение в пределах нормы получила компетенция «саморазвитие».

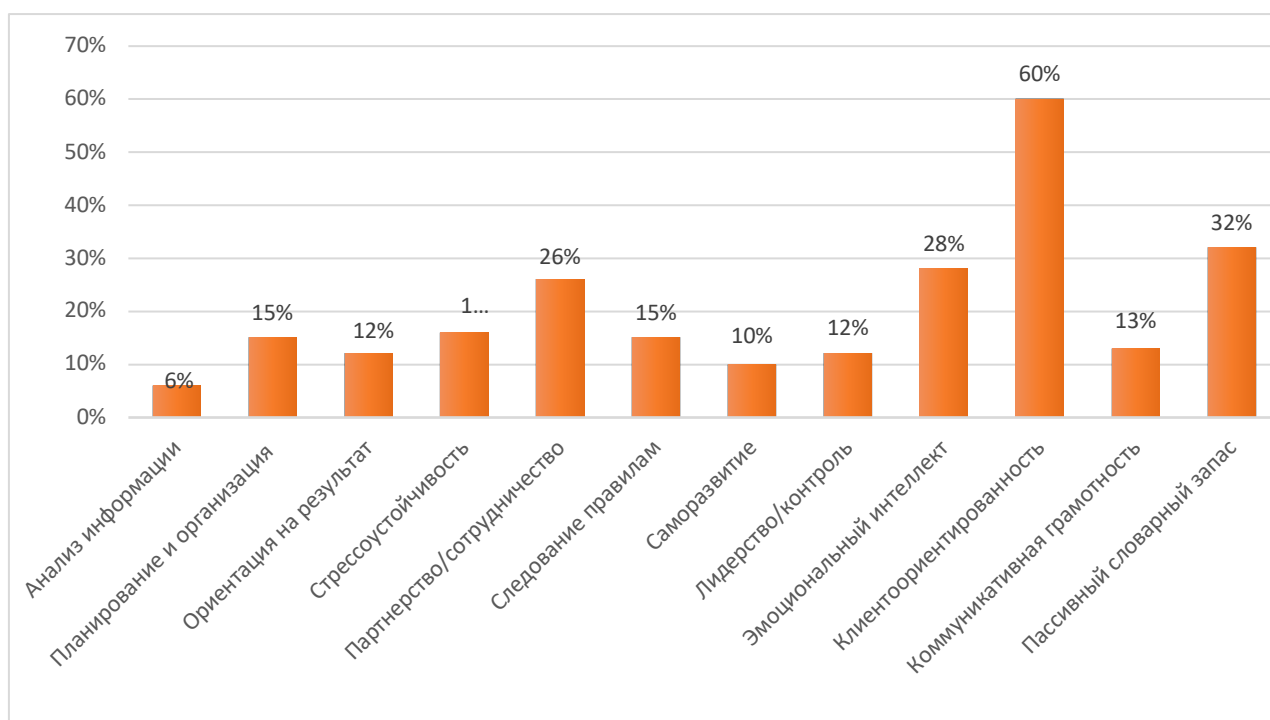


Рисунок 5 – Показатели инновационного потенциала студентов педагогического университета

По результатам общей оценки soft skills студентов Мининского университета выделена группа HiPo - высокопотенциальных студентов разных факультетов (145 чел.), у которых явно заметна более высокая степень выраженности практически всех компетенций, высокий уровень вовлеченности, что позволило создать молодежную проектную команду (Рисунок 6). Имея полученные интеллектуальные и творческие навыки, вовлеченный в процесс студент становится источником системных изменений и берет на себя функцию создания полипозиционных команд, что оказывает положительное влияние на всю организацию и систему управления ею.

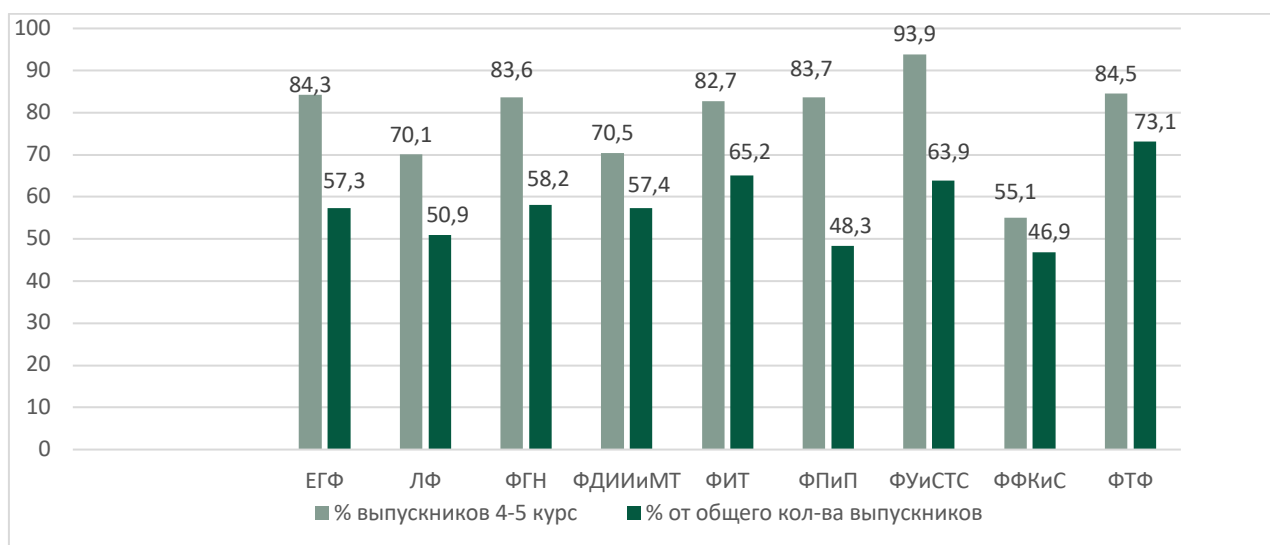


Рисунок 6 – Вовлеченность выпускников в проектно-исследовательскую деятельность педагогического университета

Условные обозначения ФУиСТС – факультет управления и социально технических сервисов; ФГН – факультет гуманитарных наук; ФПиП – факультет педагогики и психологии; ФЕМиКН – факультет естественно-математических и компьютерных наук; ЛФ-лингвистический факультет; ЕГФ – естественно-географический факультет; ФТФ – физико-технологический факультет; ФФКиС – факультет физической культуры и спорта; ФИТ-факультет информационных технологий

**Третья группа показателей ТЭСИ** характеризует косвенные результаты системного эффекта оценки трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета; они были проанализированы через опрос работодателей, проведенный в 2024 и 2025 гг., в котором приняло участие 69 представителей различных организаций региона. Цель данных опросов – получить ответ о том, насколько трансфункциональная технология управления развитием университета может дать системные эффекты изменений, трансформируя организационно-управленческие условия, и позволяет ли она формировать единое образовательное пространство, в которое вовлечены активные субъекты, оказывающие влияние на само образовательное пространство (Рисунок 7, 8).

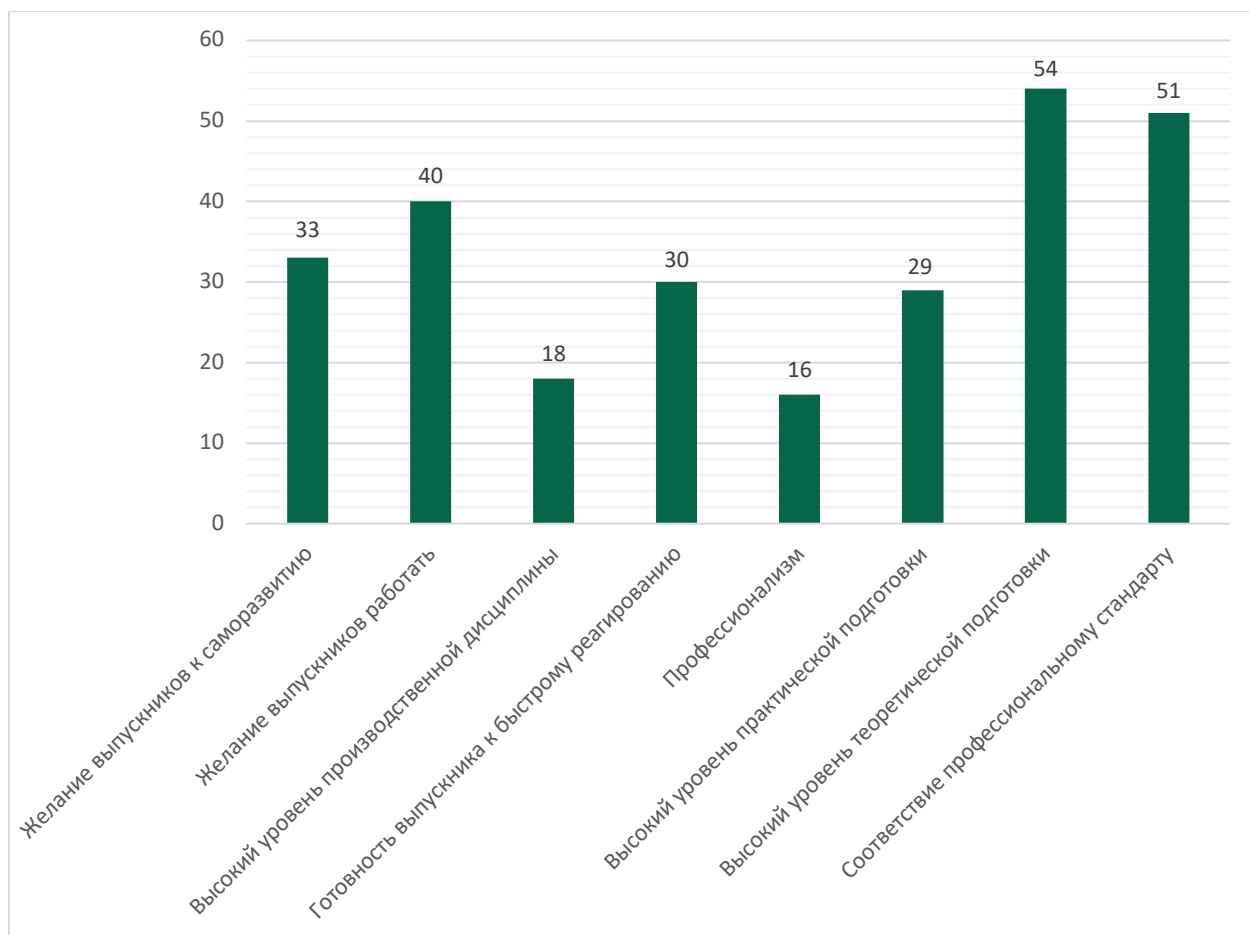


Рисунок 7 – Сильные стороны подготовки выпускников Мининского университета (чел.)

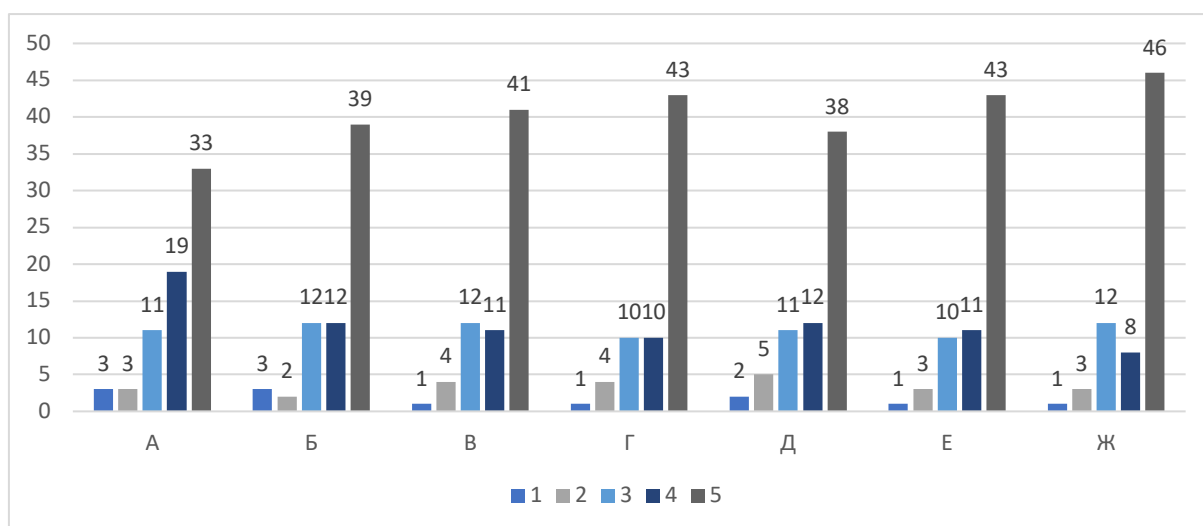


Рисунок 8 – Оценка удовлетворенности работодателей универсальными компетенциями выпускников (по шкале от 1 до 5 баллов)

*Условные обозначения:* А – способность принимать решения и выстраивать стратегию действий в нестандартных ситуациях; Б – компетенции в области управления проектной деятельностью; В – способность определять приоритеты собственной деятельности и реализовывать их, нацеленность на саморазвитие; Г – владение коммуникативными технологиями; Д – навыки организации командной работы и руководства коллективом; Е – умение быстро включаться в рабочий процесс и адаптироваться к задачам; Ж – мотивация и готовность к профессиональному росту и совершенствованию.

Системный эффект определяется совокупностью показателей, включающей показатели образовательного, социального, организационно-управленческого, материально-технического и финансово-экономического эффектов, и позволяет установить изменения, касающиеся образовательной системы вуза в целом и характера его взаимодействия с субъектами системы образования, высокотехнологичными производствами, социальными партнерами из всей сферы образования, экономики и бизнеса.

Подсчет F критерия Фишера по показателям удовлетворенности работодателей по группам А-Ж ( $F_{А\_эмп}=0,73$ ,  $F_{Б\_эмп}=0,87$ ,  $F_{В\_эмп}=1,27$ ,  $F_{Г\_эмп}=1,31$ ,  $F_{Д\_эмп}=1,18$ ,  $F_{Е\_эмп}=1,22$ ,  $F_{Ж\_эмп}=1,09$ , каждый из которых меньше критерияльного значения  $F_{кр}=1,68$ ) показывает, что по степени однородности не имеется различий между выборками респондентов.

В целом, как показывает опрос, степень удовлетворенности качеством подготовки выпускников Мининского университета находится на достаточно высоком уровне, что позволяет предположить: реализация трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета в среднесрочной перспективе показывает положительные результаты. Оценка уровня изменения всех показателей трансформационного эффекта показывает положительную динамику перехода от модели управления функционированием университета к трансфункциональной модели управления развитием педагогического вуза. Что касается группы дополнительных количественных и качественных результатов, относящихся к системному



эффекту интегративного показателя, то она может быть определена в рамках лонгитюдного исследования и обозначается как дальнейшие перспективы работы и ее прогностический потенциал.

**В заключении** обобщены результаты исследования и сформулированы основные выводы и предложения.

Трансформация отечественного высшего образования рассмотрена как продолжающийся процесс, задающий конкретные тенденции: масштабную – технологический и мировоззренческий суверенитет, декомпозируемую на локальные тенденции: образование через всю жизнь; цифровая трансформация; организационная трансформация; конвергенция; кооперация и образование взрослых. Определено ценностно-целевое назначение регионального педагогического университета – опережающее развитие лидерских позиций в области разработки и реализации инновационных программ и проектов в системе образования региона и страны.

Впервые применительно к созданию концепции и технологии управления развитием педагогического университета обосновывается интегративный подход. Он позволяет учитывать в рамках принятия управленческих решений не только процессы, ситуации и системы как контекст управления развитием педагогического университета, что согласуется с методологией формирования единого образовательного пространства.

Разработан категориально-понятийный аппарат концепции управления развитием педагогического университета, который включает в себя систему основных понятий: ресурс, ресурсный потенциал, потенциал развития, формирование ресурсного потенциала развития педагогического университета, трансформационный эффект, управление развитием университета, трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета и некоторые другие.

Концепция как методологическая основа создания системы управления развитием педагогического университета включает в себя: цель – создание системы управления развитием педагогического университета; принципы – объективности, личной заинтересованности, корректности; функции – социализирующую, воспроизводящую, развивающую, идентификационную, охранную, консолидирующую; условия – общесистемные и вне(меж)системные; ресурсы – с учетом перехода от ресурсопоглощающих стратегий к ресурсосохраняющим и ресурсообразующим программам и проектам.

Объектом концепции является развитие университета, выраженное в единстве содержательной, процессуальной и результативной составляющих. Предметом управления стали факторы и условия результативного использования человеческого ресурсного потенциала для обеспечения перехода университета в режим развития. Содержательный контур управления развитием строится по сетевому принципу: в узловых точках фиксируется взаимосвязь целей, ожидаемых результатов и условий обеспечения нового качества педагогического образования, удовлетворяющего социокультурные ожидания общества от педагогов в настоящее время и в перспективе.

Трансфункциональная технология управления развитием педагогического университета представляет собой комплекс продуктивных организационно-управленческих действий, направленных на переход из одного контекста жизнедеятельности организации в другой, а также создание организационной структуры управления и оптимального распределения ресурсов для достижения цели представленной Концепции.

Для реализации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета создаются организационно-управленческие условия: выявление «зон» перехода от системного к пространственному типу организации жизнедеятельности университета; проектирование команды изменений в качестве ресурса распределенного управления развитием педагогического университета, запускающего трансформационные изменения; совместная с партнерами разработка стратегической программы развития университета с целью создания единого образовательного пространства; создание проектно-сетевой инфраструктуры, включающей методолого-технологическую зону научно-методического обеспечения непрерывного опережающего образования, зону внутрисистемной научно-образовательной интеграции, зону проектно-сетевой кооперации образовательной организации и индустриальных партнеров. Предложена модель формирования проектной команды как универсального ресурса управления развитием педагогического университета.

Проектно-сетевая инфраструктура реализации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета представлена разными типами партнерств, что позволяет оптимизировать различные ресурсы, переходя к политике ресурсосбережения, фокусировать внимание на важнейших задачах, реализовывать гибкую политику внедрения изменений, а также создавать траекторию непрерывного образования, являющуюся своего рода «стержнем» для единого образовательного пространства.

Интегративный показатель оценки эффективности трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета включает в себя: системный эффект – качественные изменения, касающиеся образовательной системы университета в целом и характера его взаимодействия с партнерами; эффект развития – качественные изменения, касающиеся непосредственно субъектов образовательного пространства. Первый компонент интегративного показателя определяется совокупностью показателей мониторинга эффективности деятельности университета, зафиксированных в политиках и программе развития; второй компонент – совокупностью диагностических психолого-педагогических методик.

В результате опытно-экспериментальной апробации с участием 42 представителей ректората и общего руководства университета, 135 преподавателей, 2367 обучающихся, 210 представителей педагогических и управленческих кадров других образовательных организаций, 112 абитуриентов в рамках учебно-педагогического округа, а также 98 выпускников университета за период 2021-2025 годов была установлена положительная динамика качественных образовательных результатов.

Обобщающие результаты опытно-экспериментальной апробации трансфункциональной технологии управления развитием педагогического университета соответствуют данным мониторинговых исследований эффективности деятельности Мининского университета и реализации стратегии и программы его развития, что позволяет измерить и зафиксировать влияние трансфункциональной технологии на качество трансформационных стратегических изменений. Материалы данного исследования вносят вклад в методологию развития высшего образования и имеют прикладное значение для повышения эффективности деятельности университетов.

К дальнейшим перспективам можно отнести проведение лонгитюдного исследования по группе результатов, относящихся к системному эффекту интегративного показателя и связанных непосредственно с трудоустройством выпускников, закреплением в профессии и т.д. Также предполагается расширить контекст изучения обоснованного в данном исследовании эффекта развития, что будет способствовать более глубокому анализу и пополнению базы научно обоснованных данных, а также подготовить концептуально обоснованные рекомендации для педагогических университетов страны.

Основное содержание и результаты исследования отражены в 42 публикациях автора объемом 119,05 (авторский вклад 55,82) п.л.

#### **Публикации в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России:**

1. Сдобняков, В.В. Концептуальные основы управления развитием педагогического университета в условиях реализации принципа единства образовательного пространства / С.В. Иванова, В.В. Сдобняков // Ценности и смыслы. – 2025. – № 3 (97). – С. 41-56. (1 / 0,5 п.л.)

2. Сдобняков, В.В. Университет педагогического профиля как структурно-образующий элемент регионального пространства непрерывного инженерного образования / В.В. Сдобняков // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 2 (167). – С. 272-278. (0,44 п.л.)

3. Сдобняков, В.В. Трансфункциональная технология управления развитием университета педагогического профиля / В.В. Сдобняков // Непрерывное образование: XXI век. – 2025. – Т. 13, № 1. – С. 16-31. (1 п.л.)

4. Сдобняков, В.В. Научно-образовательно-индустриальное партнерство как механизм построения Будущего / В.В. Сдобняков // Научно-методический электронный журнал "Концепт". – 2025. – № 4. – С. 16-34. (1,19 п.л.)

5. Сдобняков, В.В. Академическо-индустриальное партнерство как стратегический приоритет в трансформации системы непрерывного профессионального роста учителей физики / В.В. Сдобняков, Г.А. Игнатьева, М.Н. Булаева // Известия Балтийской госакадемии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2025. – №4. – С. 34-39. (0,39 / 0,13 п.л.)

6. Сдобняков, В.В. Опыт реализации образовательных программ технологического профиля в условиях непрерывного образования / В.В. Сдобняков, М.Л. Груздева, Ж.В. Смирнова // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 85-1. – С. 313-318. (0,38 / 0,13 п.л.)

7. Сдобняков, В.В. Цифровая образовательная среда как ресурс реализации воспитательной повестки университета / В.В. Сдобняков // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 84-4. – С. 186-188. (0,19 п.л.)

8. Сдобняков, В.В. Ситуационно-позиционная модель подготовки современного учителя / В.В. Сдобняков // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. - 2024. № 4 (76). - С. 260-268. (0,56 п.л.)

9. Сдобняков, В.В. Научно-организационный подход к построению системы профилактики деструктивного поведения обучающихся в условиях университета педагогического профиля / В.В. Сдобняков // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2024. – № 5 (235). – С. 35-49. (0,94 п.л.)

10. Сдобняков, В.В. Создание единой системы научно-методического сопровождения учителей технологического профиля в условиях непрерывного образования: проектно-сетевая методология / В.В. Сдобняков, Г.А. Игнатьева // Вестник Мининского университета. – 2023. – Т. 11, № 4 (45). (1,25 / 0,63 п.л.)

11. Сдобняков, В.В. Проектирование ситуаций развития и воспитания обучающихся в условиях школьно-университетского партнерства / В.В. Сдобняков, Ю.Н. Прохоров // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – № 80-3. – С. 250-254. (0,31/ 0,16 п.л.)

12. Сдобняков, В.В. Проектно-сетевая модель инновационной инфраструктуры подготовки педагогов в контексте стратегии научно-технологического развития России / В.В. Сдобняков // Высшее образование сегодня. – 2023. – № 2. – С. 19-26. (0,5 п.л.)

13. Сдобняков, В.В. Научно-инновационная политика педагогического университета в контексте идеи национально-ориентированного образования / В.В. Сдобняков // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – № 79-2. – С. 354-357. (0,25 п.л.)

14. Сдобняков, В.В. Институциональный вектор организационной трансформации университета педагогического профиля / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков, О.В. Тулупова // Современные проблемы науки и образования. – 2022. – № 2. – С. 56. (0,69 / 0,23 п.л.)

15. Сдобняков, В.В. Педагогическая инженерия: методологический абрис проекта Мининского университета / Г.А. Игнатьева, Э.К. Самерханова, В.В. Сдобняков, О.В. Тулупова // Вестник Мининского университета. – 2022. – Т. 10, № 2 (39). (1,19 / 0,30 п.л.)

16. Сдобняков, В.В. Проектирование персонализированного дополнительного профессионального образования педагогов: событийно-позиционная методология / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков // Вестник Мининского университета. – 2022. – Т. 10, № 3 (40). (1,63/ 0,82 п.л.)

17. Сдобняков, В.В. Проектно-организованная программа развития университета педагогического профиля / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков, А.В. Моисеенко // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2022. – Т. 7, № 8. – С. 793-801. (0,56 / 0,19 п.л.)

### **Публикации, включенные в перечень РИНЦ:**

18. Сдобняков, В.В. Трансформация исследовательской повестки педагогического университета в условиях цифровой реальности / В.В. Сдобняков // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 12-3 (114). – С. 103-108. (0,38 п.л.)

19. Сдобняков, В.В. Научные подходы к разработке моделей и технологий организационного развития университетов / В.В. Сдобняков // Педагогика современности. – 2024. – № 2-2 (29). – С. 34-39. (0,31 п.л.)

20. Сдобняков, В.В. Федеральный научно-методический центр как региональная институция формирования персональной траектории профессионального развития педагога / В.В. Сдобняков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 12-3 (63). – С. 205-209. (0,18 п.л.)

21. Сдобняков, В.В. Педагогический университет – драйвер развития кадрового потенциала системы образования региона / В.В. Сдобняков // Гуманитарный научный вестник. – 2021. – № 12. – С. 97-102. – (0,38 п.л.)

22. Сдобняков, В.В. Ситуационно-позиционная модель подготовки современного учителя / В.В. Сдобняков // Проблемы подготовки учителей математики, информатики и предметов естественнонаучного цикла: сборник статей участников Международной научно-методической конференции, Нижний Новгород, 19–20 ноября 2024 года. – Н. Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 72-76. (0,38 п.л.)

23. Сдобняков, В.В. Результаты мониторинга системы оказания образовательной помощи людям с расстройствами аутистического спектра в регионах Приволжского федерального округа / В.В. Сдобняков, С.Н. Каштанова, И.А. Конева // Ментальное здоровье – интеграция подходов: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 06 декабря 2023 года. – Н. Новгород: Приволжский исследовательский медицинский университет, 2023. – С. 6-14. (0,56 / 0,19 п.л.)

24. Сдобняков, В.В. Подготовка учителя физики к проектированию и организации учебного процесса с учетом современных технологических запросов общества / В.В. Сдобняков, О.В. Лебедева // Физика в системе современного образования (ФССО-2023): материалы XVII Международной конференции, Санкт-Петербург, 27–30 июня 2023 года. – СПб.: Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2023. – С. 48-52. (0,31/ 0,16 п.л.)

25. Сдобняков, В.В. Вуз как ключевой партнер системы комплексного сопровождения людей с расстройствами аутистического спектра в регионе / В.В. Сдобняков, С.Н. Каштанова, И.А. Конева // Ментальное здоровье – интеграция подходов: материалы Третьей Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 08–09 декабря 2021 года. – Н. Новгород: Приволжский исследовательский медицинский университет, 2022. – С. 26-33. – (0,5 / 0,17 п.л.)

26. Сдобняков, В.В. Идея Русского мира и проблема продвижения российского образования за рубежом / В.В. Сдобняков // Православие и Русский мир: XXXI Рождественские православно-философские чтения,

Нижний Новгород, 12–13 января 2022 года. – Н. Новгород: Мининский университет, 2022. – С. 47-52. (0,38 п.л.)

27. Сдобняков, В.В. Антропологическая перспектива формирования учителя как лидера изменений в университете педагогического профиля / В.В. Сдобняков // Образование, профессиональное развитие и сохранение здоровья учителя в XXI веке: сборник научных трудов VIII Международного форума по педагогическому образованию, Казань, 25–27 мая 2022 года. Часть I. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2022. – С. 430-436. (0,44 п.л.)

28. Сдобняков, В.В. Музей просвещения как пространство непрерывного педагогического образования / В.В. Сдобняков // Международный форум выпускников российских и советских педагогических вузов "Alma mater – педагогический": сборник статей международной научно-методической конференции, проводимой в рамках международного форума выпускников российских и советских педагогических вузов, Сербия-Италия, 13–15 декабря 2021 года / под ред. И.Ю. Абрамовой. – М.: Типография ИП Войнов, 2021. – С. 196-204. (0,56 п.л.)

29. Сдобняков, В.В. Индивидуальный образовательный маршрут: диагностика готовности студентов педагогического вуза / В.В. Сдобняков, В.В. Кисова // Непрерывное образование в контексте будущего: сборник научных статей по материалам IV Международной научно-практической конференции, Москва, 21–22 апреля 2021 года. – М.: Московский городской педагогический университет, Общество с ограниченной ответственностью "А-Приор", 2021. – С. 493-497. (0,31/ 0,16 п.л.)

30. Сдобняков, В.В. Трансформация педагогического университета в контексте глобальной научно-образовательной повестки / В.В. Сдобняков // Инновационные технологии управления: сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 17–18 ноября 2021 года. – Н. Новгород: Мининский университет, 2021. – С. 6-11. – (0,38 п.л.)

#### **Монографии:**

31. Сдобняков, В.В. Ситуационно-позиционная модель подготовки учителя физики к организации инженерного образования школьников / В.В. Сдобняков, Г.А. Игнатьева, Е.Н. Перевощикова [и др.]. – Самара: НИЦ ПНК, 2024. – 176 с. – ISBN 978-5-605-30715-0. (11 / 2,2 п.л.)

32. Сдобняков, В.В. Школа педагогической инженерии / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков, Э.К. Самарханова [и др.]. – М.: ООО "Издательство Триумф", 2023. – 197 с. – ISBN 978-5-94472-175-4. (12,31 / 2,46 п.л.)

33. Сдобняков, В.В. Управление развитием университета педагогического профиля / В.В. Сдобняков. – М.: Издательство "Знание-М", 2023. – 358 с. – ISBN 978-5-00187-678-6. (22,38 п.л.)

34. Сдобняков, В.В. Методология проектирования персонализированных треков повышения квалификации учителей на основе результатов диагностики сформированности профессиональных компетенций / Г.А. Игнатьева,

В.В. Сдобняков, О.В. Тулупова. – М.: Издательство "Знание-М", 2022. – 326 с. – ISBN 978-5-00187-188-0. (20,38 / 6,79 п.л.)

### **Главы монографий:**

35. Сдобняков, В.В. Управленческое сопровождение введения методической системы подготовки учителя физики с инженерным мышлением [Электронный ресурс] / В.В. Сдобняков, О.А. Сафонова // Вопросы образования и психологии: монография. – Чебоксары: ИД «Среда», 2025. – ISBN 978-5-907965-83-6. – DOI: 10.31483/a-10766. (2,94 / 1,47 п.л.)

36. Сдобняков, В.В. Раздел 2.2. Педагогический университет – форпост развития региональной образовательной системы / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков, А.В. Моисеенко // Актуальные вопросы теории и практики педагогики и психологии: социокультурные вызовы и педагогическая реальность / М.В. Ардашева [и др.]; под ред. Г.А. Игнатьевой, О.А. Подкопаева. – Самара: ООО НИЦ "ПНК", 2023. – С. 103-122. – ISBN 978-5-6049405-8-7. (1,25 / 0,31 п.л.)

37. Сдобняков, В.В. Глава 4. Научный императив опережающего образования ДПО в рамках системы научно-методического сопровождения педагогов / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков, С.А. Соткина, О.В. Тулупова // Педагогика и психология как науки формирования потенциала современного общества / Н.А. Амбарцумян [и др.]. – Чебоксары, 2021. – С. 66-98. (2,06 п.л./ 0,52 п.л.)

### **Учебные и учебно-методические пособия:**

38. Сдобняков, В.В. Методическая система подготовки будущего учителя физики с инженерным мышлением: учебно-методическое пособие для магистрантов, аспирантов, преподавателей вуза направления подготовки «44.00.00 Образование и педагогические науки» / Г.А. Игнатьева, Е.Ю. Елизарова, В.В. Сдобняков [и др.]. – Н. Новгород: ИП Гладкова О.В., 2025. – 160 с. – ISBN 978-5-93530-673-1. (10 / 2 п.л.)

39. Сдобняков, В.В. Использование высокотехнологичного оборудования в профессиональной деятельности педагога технологического профиля: учебно-методическое пособие / В.В. Сдобняков, М.Л. Груздева, К.Р. Круподерова. – Н. Новгород: Мининский университет, 2023. – 160 с. – ISBN 978-5-85219-916-4. (10 / 3,3 п.л.)

40. Сдобняков, В.В. Практическая андрагогика: модель образования и самообразования взрослых: Методический навигатор: учебно-методическое пособие / Г.А. Игнатьева, В.В. Сдобняков, О.В. Тулупова. – Н. Новгород: Мининский университет, 2022. – 54 с. – ISBN 978-5-85219-825-9. (3,38 / 1,13 п.л.)

41. Сдобняков, В.В. Сетевой проект подготовки наставников по развитию: Практико-ориентированная монография / В.В. Сдобняков, Г.А. Игнатьева, О.В. Тулупова [и др.]. – Н. Новгород: Мининский университет, 2022. – 64 с. – ISBN 978-5-6047978-2-2. (4 / 0,8 п.л.)

42. Сдобняков, В.В. Система комплексного сопровождения людей с расстройствами аутистического спектра: рекомендации для регионов ПФО – участники проекта «Ментальное здоровье» / сост. О.В. Баландина, Н.Н. Карякин, В.В. Сдобняков [и др.]. – Н. Новгород: Мининский университет, 2021. – 29 с. – (1,81 / 0,23 п.л.)