

На правах рукописи

САУЛЕМБЕКОВА Гульдана Сериковна

**ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ
КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗЕ**

5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Саранск – 2025

Работа выполнена на кафедре педагогики ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева»

**Научный
руководитель:**

Кузнецов Андрей Николаевич,
кандидат педагогических наук, доцент

**Официальные
оппоненты:**

Цибизова Татьяна Юрьевна,
доктор педагогических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Московский государственный
технический университет имени Н. Э. Баумана»,
начальник Управления образовательных
технологий, г. Москва

Бермус Александр Григорьевич,
доктор педагогических наук, профессор,
заведующий кафедрой образования и
педагогических наук Академии психологии и
педагогики ФГАОУ ВО «Южный федеральный
университет», г. Ростов-на-Дону

**Ведущая
организация:**

федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего
образования «Уральский федеральный
университет имени первого Президента России
Б. Н. Ельцина», г. Екатеринбург

Защита состоится **«15» января 2026 г. в 14.00** на заседании диссертационного совета 33.2.011.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева», по адресу: 430007, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Студенческая, д. 11 А.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки и на официальном сайте ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева» по адресу: <https://www.mordgpi.ru/upload/iblock/a87/Dissertatsiya.pdf>

Автореферат разослан «__» _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Маслова Светлана Валерьевна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Приоритизация повышения качества высшего образования на государственном уровне и поиск соответствующих механизмов диктуют необходимость в эффективных моделях управления качеством образования в вузе¹.

Вузы стремятся стать ведущими центрами развития науки и генераторами инноваций, концентрирующими в себе кадровые, информационные и инфраструктурные ресурсы, отвечающие актуальным мировым требованиям и способствующие достижению прорывных результатов в сфере образования. Это, в свою очередь, должно способствовать повышению качества образования в вузе.

Содержание высшего образования адаптируется к требованиям новых стандартов (образовательных и профессиональных), внедряются высокотехнологические форматы подготовки, персонализируются траектории обучения, реализуются новые модели управления вузом, пересматривается состав участников отношений в сфере образования и повышается их роль в обеспечении качества образования.

С одной стороны, становится очевидно, что высшее образование претерпевает трансформации. В частности, все больше вузов активно взаимодействуют с компаниями-партнерами и работодателями в таких областях, как совместные проекты и образовательные программы, научные исследования, программы стажировок и трудоустройство выпускников. Для того чтобы повысить уровень востребованности образовательных программ у работодателей, вузы привлекают практиков-экспертов к разработке актуального контента.

С другой стороны, в настоящее время система вузовской подготовки становится все более студентоориентированной: интересы и цели студентов не только учитываются, но и оказывают влияние на процесс обучения, меняя таким образом всю парадигму высшего образования. Реализуемый в настоящее время компетентностный подход в образовании направлен на развитие как профессиональных, так и личностных компетенций выпускников как будущих активных деятелей в повышении благосостояния общества. Очевидно, что уровень влияния студентов на образовательный процесс в ближайшие годы будет только усиливаться, поэтому необходимо найти инструменты для измерения этого воздействия и по возможности управления им.

При увеличении влияния участников отношений в сфере образования, повышается уровень их воздействия на качество образования как интегративную характеристику эффективности деятельности вуза. В контексте данного исследования предлагается рассматривать понятие качества образования с позиции участников отношений в сфере образования.

¹ Программа стратегического академического лидерства «Приоритет–2030» (2021–2030 гг.). – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (дата обращения: 05.03.2025).

Перечень поручений по итогам XXVI Петербургского международного экономического форума от 16 августа 2023 г. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/72060> (дата обращения: 05.03.2025).

В настоящее время в управлении качеством образования в вузе применяют широкий спектр подходов: системный подход, процессный подход, программный и проектный подходы как разновидности процессного подхода, а также подходы, опирающиеся на теорию управления качеством и теорию заинтересованных сторон Р. Э. Фримена. Несмотря на имеющиеся преимущества, указанные подходы в управлении качеством образования в вузе имеют свои ограничения: ни один из них не отражает в достаточной степени динамическую природу качества и понимание качества образования в вузе с учетом интересов субъектов образовательной организации. Таким образом, на данный момент существует необходимость поиска подхода в управлении качеством образования в вузе, который бы, с одной стороны, опирался на уже существующие эффективные модели управления, с другой – отражал бы ключевые тенденции в изменении концепции качества образования в вузе: необходимость учета факта наличия и влияния комплекса таких факторов, как интересы участников отношений в сфере образования, сложность взаимоотношений между ними, а также участие в создании единых социально-экономических ценностей.

Экосистемный подход как способ управления сложными многоуровневыми процессами широко применяется в различных областях экономики, бизнеса и других сферах. В частности, в литературных источниках детально концептуализированы предпринимательские и инновационные экосистемы. Что касается области образования, в настоящее время экосистемный подход в основном применяется в целях обеспечения условий для создания новых идей и продуктов, коммерциализации инноваций, создания среды на справедливой основе, реализации целей устойчивого развития (блага личности, образовательной организации, процветания общества), а также персонализации образовательной траектории с целью оптимизации потенциала личности (П. О. Лукша, Л. В. Кремнева, М. В. Аргунова, В. М. Розин и др.).

Образовательные экосистемы, будучи разновидностью социальных экосистем, обладают общими характеристиками: разнородностью и автономностью участников, сложностью и нелинейностью взаимосвязей между элементами, многоуровневостью взаимодействия, способностью к саморегуляции и саморазвитию, адаптивностью, масштабируемостью, наличием внутренних ценностей как вектора развития. Как и другие социальные экосистемы, образовательные экосистемы имеют элементы: цели (интересы), участники, ресурсы, сеть (коммуникативные каналы взаимодействия, обмена), среду и контекст взаимодействия, информацию (энергию взаимодействия), ценности (блага). Однако есть необходимость в дальнейшей конкретизации этих терминов применительно к образованию.

При реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе, качество образования в вузе рассматривается как интегративная многофакторная характеристика деятельности образовательной организации высшего образования, учитывающая интересы всех участников отношений в сфере образования (субъектов экосистемы вуза). При этом качество образования в вузе должно рассматриваться как одна из основных

целей взаимодействия субъектов экосистемы вуза. Тем самым подчеркиваются взаимное влияние всех элементов экосистемы, их готовность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, а также способность экосистемы к саморегуляции.

Степень разработанности проблемы. Развитие категории качества в настоящее время связано с качественной парадигмой А. И. Субетто, где качество определяется как сложная философская, экономическая и социальная категория. Современные исследователи дают определения качеству с акцентом на его структурно-содержательные аспекты, социальную ценность, востребованность и функциональность. Социальный контекст определения качества связан с понятиями социальной потребности, соответствия назначению, а также цели и результату человеческой деятельности. В более узком смысле качество образования предлагается рассматривать как категорию, характеризующую результат образовательного процесса, отражающего уровень сформированности общетеоретических знаний, практических умений и навыков, интеллектуального развития и нравственных качеств выпускников (Е. В. Бондаревская, Л. А. Редько, Л. А. Санкин, Е. П. Тонконогая и др.); как соответствие ожиданиям и потребностям личности и общества (В. А. Кальней, Л. Ю. Монахова, С. Е. Шишов, Т. Ю. Цибизова, Е. В. Яковлев и др.); как соответствие результата целям образования, спрогнозированным на зону потенциального развития личности (А. П. Крахмалев, В. М. Полонский, М. М. Поташник и др.).

В современных теориях управления образованием (Г. А. Бордовский, Д. М. Вердиев, Г. Е. Володина, М. П. Карпенко, В. Ю. Кричевский, А. М. Новиков, Д. А. Новиков, П. И. Третьяков, В. П. Панасюк, Н. А. Селезнева, А. И. Субетто, Т. И. Шамова и др.) качество образования рассматривается более широко, в частности, как актуальная проблема развития системы образования в целом; гарант национальной безопасности; один из важнейших факторов устойчивого развития общества; показатель конкурентоспособности государства; способность образовательного учреждения удовлетворять установленные и прогнозируемые потребности; а также управленческая парадигма.

Актуальные проблемы качества высшего образования были также сформулированы зарубежными исследователями: А. Al-Bashir, R. Barnett, D. Green, S. K. Gill, S. J. Kakakhel, A. Nadeem, T. Nogueiro, D. Sparks, J. S. Stark, M. Frazer, L. Harvey, J. S. Harrison и пр. В частности, были выделены: многомерность качества, множественные интерпретации качества, возникающие благодаря различным точкам зрения заинтересованных сторон, и динамичность качества, которая делает понятие восприимчивым к изменениям в контексте более широкого образовательного, экономического, политического и социального ландшафта.

На сегодняшний день нет единого однозначного определения качества образования в вузе, что обусловлено сложным характером данного понятия. Во многом эти сложности связаны с тем, что сформировался полисубъектный потребитель образования (студенты, профессорско-преподавательский состав,

работодатели, государство, академическое сообщество и т. д.), причем каждый субъект отличается своими представлениями о качественном образовании (А. И. Васильев, М. В. Самодурова, В. А. Федоров и др.). Более того, один и тот же субъект может выполнять различные функции внутри системы (вуза), что влечет за собой изменение его характеристик, и, как следствие, его интересов.

На основе изучения теоретических материалов, посвященных управлению качеством в системе высшего образования, исследованию текущей практики в области управления образованием, а также нормативных документов, отражающих стратегию развития образования в Российской Федерации, был выявлен ряд **противоречий**:

– между растущими требованиями участников отношений в сфере образования к качеству подготовки в вузе, а также разработанностью экосистемного подхода (подразумевающего учет интересов всех заинтересованных сторон как субъектов экосистемы) применительно к социальным и экономическим процессам и отсутствием теоретического обоснования экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе, который учитывал бы характеристики (ожидания, мотивацию, ресурсы, параметры взаимодействия и пр.) участников отношений в сфере образования;

– между актуальной практикой в области управления ресурсами вузов (кадровыми, инфраструктурными, финансовыми, информационными, профессионально-культурными, репутационными и пр.), которых недостаточно для обеспечения качества образования в вузе, и дефицитностью научной разработанности проблематики управленческого обеспечения взаимодействия участников отношений в сфере высшего образования, снижающей уровень привлечения и эффективность использования требуемых ресурсов и оказывающей негативное влияние на управление качеством образования в вузе;

– между тем, что в вузах объективно требуется перестройка управленческих процессов с учетом повышения уровня значимости участников отношений в сфере образования, и тем, что недостаточно систематизированы успешные управленческие практики в этой области, а также механизмы совершенствования экосистемы вуза, которые бы максимально удовлетворяли требованиям всех значимых участников отношений в сфере образования, и на основе которых могла бы быть предложена модель экосистемы вуза, отражающая экосистемность управления качеством образования в вузе.

Таким образом, была выявлена научная **проблема**, связанная с необходимостью теоретического обоснования экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе.

Объектом исследования является управление качеством образования в вузе.

Предметом исследования является экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе.

Задачи исследования:

1) уточнить понятия «качество образования в вузе» и «управление качеством образования в вузе» с позиции учета интересов участников

отношений в сфере образования;

2) выявить потенциал и особенности экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе;

3) разработать модель экосистемы вуза, отражающую экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе;

4) охарактеризовать организационно-педагогические условия реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе.

Гипотеза исследования заключается в том, что экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе подразумевает:

– рассмотрение качества образования в вузе и управления качеством образования в вузе осуществляется с позиции учета интересов участников отношений в сфере образования – субъектов экосистемы вуза;

– управление качеством образования в вузе осуществляется на основе согласованности целей и взаимовыгодности взаимодействия всех субъектов экосистемы вуза, а также с учетом их состава, ролей, значимости и интересов;

– экосистема вуза выстроена на основе модели, отражающей состав субъектов экосистемы, связи между ними, показатели качества образования в вузе, соответствующие интересам субъектов экосистемы вуза;

– создание организационно-педагогических условий, связанных с обеспечением целеценностного единства и организацией взаимодействия субъектов экосистемы вуза, позволяет реализовать ресурсный потенциал и повысить удовлетворенность субъектов экосистемы вуза.

Научная новизна исследования:

1. Уточнено понятие «качество образования в вузе», которое, в отличие от уже имеющихся трактовок, представляет собой показатель эффективности и отражение ценностного императива экосистемы вуза, а именно удовлетворения интересов всех субъектов экосистемы в целях достижения общего блага как их общей ценности. Уточнено понятие «управление качеством образования в вузе» на основе экосистемного подхода в управлении образованием в вузе за счет реализации идеи о том, что воздействие управляющей подсистемы на управляемую подсистему происходит в рамках взаимовыгодного субъект-субъектного взаимодействия участников отношений в сфере образования, направленного на повышение качества образования в вузе.

2. Выявлены потенциал и особенности экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе. Потенциал экосистемного подхода заключается в согласованном взаимодействии всех участников отношений в сфере образования с целью повышения качества образования в вузе, открытости экосистемы вуза, оперативности реагирования на изменения, а также в возможности задействования ресурсов всех субъектов экосистемы вуза с целью ее развития. Особенности экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе являются повышение качества образования в вузе как общая целеценность экосистемы, студентоориентированность экосистемы вуза, рассмотрение внешних субъектов экосистемы («заказчиков» повышения качества образования) как управляющей подсистемы, и внутренних субъектов экосистемы вуза как управляемой подсистемы, а также отражение интересов

всех субъектов экосистемы вуза в показателях качества и эффективности развития экосистемы вуза.

3. Разработана модель экосистемы вуза на основе экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе, отражающая состав субъектов экосистемы, связи между ними, показатели качества образования в вузе, соответствующие интересам субъектов экосистемы вуза.

4. Охарактеризованы организационно-педагогические условия реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе: понимание ключевыми субъектами роли вуза в повышении качества образования как общественного блага, в т. ч. обеспечение государственной поддержки формирования экосистемы вуза; принятие администрацией вуза ключевой роли в реализации взаимодействия субъектов экосистемы вуза, в т. ч. стимулирование глубины и интенсивности связей между внутренними и внешними субъектами экосистемы вуза, позволяющее максимально реализовать их ресурсный потенциал; создание и поддержание целеценностей, разделяемых субъектами экосистемы вуза, в т. ч. ориентация деятельности вуза на студента; обеспечение удовлетворенности субъектов экосистемы вуза, в т. ч. повышение и признание значимости их вклада в развитие экосистемы вуза.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

1. Уточнение понятий «управление качеством образования в вузе» и «качество образования в вузе» с позиции учета интересов субъектов отношений в сфере образования на основе экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе вносит вклад в теорию управления образовательными системами, а также обогащает терминологический аппарат, применяемый для исследований в области образования в вузе.

2. Выявленные особенности и потенциал экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе позволяют расширить теоретические представления о роли и влиянии субъектов отношений в сфере образования, находящим свое отражение в показателях качества образования в вузе, оценке эффективности деятельности вуза в отношении качества образования в вузе и управления качеством образования в вузе, что вносит вклад в теорию управления образовательными системами.

3. Разработанная модель экосистемы вуза на основе экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе дополняет теоретические представления о понятии «экосистема вуза», роли и влиянии субъектов экосистемы вуза, механизмах управления образовательными системами за счет авторской идеи применения факторов экосистемного взаимодействия и показателей качества образования в вузе, учитывающих интересы субъектов экосистемы вуза.

4. Охарактеризованные организационно-педагогические условия реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе дополняют теоретические знания об управлении образовательными системами.

Практическая значимость исследования.

1. Материалы исследования (уточненные понятия «качество образования в вузе» и «управление качеством образования в вузе», модель экосистемы вуза,

организационно-педагогические условия реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе) могут быть использованы в разработке политики вузов в области качества образования.

2. Обеспечение охарактеризованных в работе организационно-педагогических условий реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе позволяет повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности участников отношений в сфере образования, повысить степень их взаимодействия и достичь единого понимания качества образования в вузе как ценности, что может быть применено для совершенствования практики управления качеством образования в вузе.

Этапы исследования:

1. Поисково-теоретический (2019–2021 гг.) – определение актуальности тематики исследования, его проблемы, объекта и предмета, выдвижение гипотезы, постановка задач, сбор научных данных по проблематике исследования; определение методологических основ и категориального поля исследования; уточнение терминологического аппарата исследования; выявление потенциала и особенностей экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе.

2. Проектировочный (2021–2023 гг.) – разработка модели экосистемы вуза и организационно-педагогических условий реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе.

3. Аналитико-обобщающий (2023–2025 гг.) – уточнение и обобщение полученных результатов исследования; уточнение модели экосистемы вуза; оформление результатов исследования в виде диссертации.

Методологическую основу исследования составили:

– *системно-деятельностный подход*, при котором качество образования рассматривается с точки зрения взаимодействия различных уровней системы образования, многосложных связей внутри и вне системы, а также его результативности (А. Г. Асмолов, L. Bertalanffy, Л. И. Божович, Г. А. Бордовский, А. В. Брушлинский, А. И. Васильев, Н. Л. Давыдова, Д. А. Леонтьев, J. F. Moore, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапицын, В. П. Панасюк, М. М. Поташник, R. W. Scott, А. И. Субетто, А. В. Хуторской и др.);

– *процессный подход*, где качество понимается как процесс и представлено такими компонентами, как: условия реализации образовательных программ различного уровня, ресурсное обеспечение образовательных процессов, эффективные средства обучения и технологии, профессиональная компетентность педагогических и научно-педагогических кадров и пр. (Ю. П. Адлер, У. Э. Деминг, А. М. Новиков, В. С. Соболев, Н. В. Третьякова, Т. И. Шамова и др.);

– *аксиологический подход*, рассматривающий качество образования как ценность, определяемую востребованностью образования со стороны общества, сохранением традиций, воспроизводством требуемых кадров и пр. (Б. М. Бим-Бад, Б. И. Додонов, Б. Г. Кузнецова, Н. Д. Никандров, В. А. Сластенин, В. М. Розин, М. Н. Фишер, П. Г. Щедровицкий, В. А. Ясвин и др.);

– *экосистемный подход* в управлении в социальных системах на

примере бизнес- и инновационных экосистем (R. Adner, D. J. Isenberg, А. И. Васильев, С. W. Wessner, V. I. Danilov-Danilyan, В. А. Карпинская, А. Н. Кузнецов, К. Леви-Стросс, J. F. Moore, D. J. Teece, В. Spigel, J. A. Schumpeter и пр.), а также в области образования (М. В. Аргунова, R. Barnett, А. Г. Бермус, Е. С. Гаврилюк, А. Г. Изотова, Г. Б. Клейнер, Л. В. Кремнева, Л. В. Куклина, I. M. Kinchin, П. О. Лукша, Д. В. Моргун, Н. Niemi, О. Г. Прикот, В. М. Розин и пр.).

Теоретическую основу исследования составляют:

– концепции, раскрывающие понятия «экосистема» (L. Bertalanffy, J. F. Moore, A. G. Tansley); «инновационная экосистема» (E. Autio, D. J. Jackson, D. J. Isenberg, Д. Катуков, С. С. Малина, J. F. Moore, Н. В. Смородинская, Н. В. Фадейкина, J. A. Schumpeter, J. Valdez, С. W. Wessner и др.); «образовательная экосистема» (С. И. Богданов, И. М. Федоров, Л. Кремин, С. Н. Махновец, О. А. Попова, О. Г. Прикот, В. В. Тимченко); «университетская экосистема» (Н. В. Дерина, Г. Б. Клейнер, Л. В. Куклина); «экосистема вуза» (Н. В. Герасимова, В. В. Курдубова, П. О. Лукша, Л. Ю. Монахова, Т. Ю. Цибизова и пр.);

– теории управления качеством на примере российских и зарубежных практик (А. Al-Bashir, А. Г. Бермус, Д. М. Вердиев, М. М. Кузьминов, А. Nadeem, М. П. Нечаев, А. М. Новиков, Д. А. Новиков, М. П. Карпенко, Т. Л. Клячко, С. С. Кравцов, S. J. Kakakhel, T. Nogueiro, В. П. Панасюк, М. М. Поташник, А. А. Факторович, Я. И. Юдкевич и др.);

– теория заинтересованных сторон (D. J. Wood, T. Donaldson, M. E. Clarkson, R. K. Mitchell, L. E. Preston, R. E. Freeman, В. R. Agle и др.), примененная в т. ч. к области образования (R. Barnett, J. M. G. Voaventura, D. A. Bosse, J. S. Harrison, T. Nogueiro, Г. Б. Клейнер, К. С. Солодухин, L. Nickman и др.).

Методы исследования: теоретические методы (теоретический анализ литературы, сравнительный анализ, синтез, обобщение, качественный контент-анализ, абстрагирование, моделирование) применены при решении первой, второй, третьей и четвертой задач исследования; эмпирические методы (анкетирование, опрос, интервьюирование, изучение образовательной деятельности, статистическая обработка данных) для решения второй, третьей и четвертой задач.

Положения, выносимые на защиту:

1. С позиции учета интересов участников отношений в сфере образования качество образования в вузе определяется как ключевой показатель эффективности и комплексная характеристика деятельности вуза, динамично отражающая результаты подготовленности выпускника к профессиональной деятельности после освоения им программы высшего образования, адаптивно учитывающая личностные, общественные и государственные факторы, являющаяся продуктом общественного договора заинтересованных сторон (участников отношений в сфере образования) и имеющая формальное закрепление на вузовском, отраслевом, государственном или международном уровнях. В соответствии с этим, управление качеством образования в вузе

представляет собой вид воздействия управляющей подсистемы (федеральных органов исполнительной власти, работодателей, научного сообщества, родителей и пр.) на управляемую подсистему (студентов, администрацию вуза, профессорско-преподавательский состав, службы вуза и пр.) в рамках взаимовыгодного субъект-субъектного взаимодействия участников отношений в сфере образования, направленный на повышение качества образования в вузе.

2. Экосистемный подход обладает потенциалом в управлении качеством образования в вузе, который подразумевает: 1) наличие единой для всех участников отношений в сфере образования целеценности экосистемы вуза – повышения качества образования в вузе; 2) открытость экосистемы к новым субъектам, оказывающим влияние на качество образования в вузе; 3) способность экосистемы вуза оперативно реагировать на изменения в трактовке качества с учетом изменения интересов и состава субъектов экосистемы вуза, а также внешней среды, что делает ее более устойчивой; 4) возможность задействовать ресурсы всех субъектов экосистемы вуза с целью развития экосистемы.

Особенности экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе включают: 1) общей разделяемой целеценностью экосистемы и целью взаимодействия всех субъектов экосистемы вуза является получение максимального результата взаимодействия элементов экосистемы при возможной минимизации привлекаемых ресурсов и стремлении к обеспечению всеобщего блага, которое выражается в повышении качества образования в вузе; 2) носителем качества в экосистеме вуза является студент, будучи основным ключевым субъектом экосистемы, на которого направлено воздействие всех субъектов экосистемы; 3) управляющей подсистемой являются внешние субъекты экосистемы вуза – «заказчики» повышения качества образования (федеральные органы исполнительной власти, работодатели, научное сообщество, родители и пр.); управляемая подсистема включает всех внутренних субъектов экосистемы вуза (студентов, администрацию вуза, профессорско-преподавательский состав, службы вуза и пр.); 4) показатели качества отражают интересы всех субъектов экосистемы вуза и в то же время эффективность развития экосистемы вуза.

3. Для управления качеством образования в вузе экосистема вуза должна быть выстроена на основе модели, отражающей экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе. Модель экосистемы вуза представляет собой комплекс социально-экономических и социально-политических отношений, сформировавшихся между внутренними и внешними субъектами и имеющих взаимовыгодный характер, и отражает состав субъектов экосистемы вуза (участников отношений в сфере образования – держателей ресурсов), связи между ними (коммуникативные каналы взаимодействия, обмена энергией и ресурсами), показатели качества образования в вузе, соответствующие интересам субъектов экосистемы вуза, среду экосистемы вуза (включающую совокупность влияний и условий, а также социокультурный контекст, профессиональную специфику, корпоративную культуру, принятые нормы и стандарты, конкретную инфраструктуру, правила взаимодействия

внутри экосистемы и вне ее), а также факторы экосистемного взаимодействия, обеспечивающие функциональные связи между субъектами экосистемы вуза.

4. Организационно-педагогическими условиями реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе являются: 1) понимание ключевыми субъектами роли вуза в повышении качества образования как общественного блага, в т. ч. обеспечение государственной поддержки формирования экосистемы вуза; 2) принятие администрацией вуза ключевой роли в реализации взаимодействия субъектов экосистемы вуза, в т. ч. стимулирование глубины и интенсивности связей между внутренними и внешними субъектами экосистемы вуза, позволяющее максимально реализовать их ресурсный потенциал; 3) создание и поддержание целеценностей, разделяемых субъектами экосистемы вуза, в т. ч. ориентация деятельности вуза на студента; 4) обеспечение удовлетворенности субъектов экосистемы вуза, в т. ч. повышение и признание значимости их вклада в развитие экосистемы вуза.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается методологической последовательностью и непротиворечивостью исходных теоретических положений, внутренней логикой исследования, его методологической основой; комплексным подходом к изучению предмета исследования, адекватностью выбранных методов исследования объекту и предмету, целям и задачам; качественной интерпретацией и количественным анализом полученных данных с использованием методов математической статистики; результатами апробации материалов и результатов исследования.

Апробация результатов исследования проводилась в форме докладов на следующих конференциях: XXVI Ежегодная конференция Национальной ассоциации преподавателей английского языка совместно с Университетом науки и технологий МИСИС «Цифровые изменения в сообществе преподавателей английского языка» (г. Москва, 2021 г.); XVI Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции в преподавании иностранных языков в неязыковом вузе» (г. Красноярск, 2022 г.); II Международная научно-практическая конференция «Методика преподавания иностранных языков 2.0: реальное и виртуальное» (г. Москва, 2022 г.); XXVII Международная конференция Национальной ассоциации преподавателей английского языка (г. Иваново, 2022 г.); Международная конференция по инновациям в области среднего и высшего образования (*HETL*): «Инновационные подходы к профессиональному развитию преподавателей в области онлайн-обучения» (г. Стамбул, 2022 г.); Международная научно-практическая конференция «Языки. Образование. Развитие» (*LED*; г. Москва, 2022 г.); ежегодные международные научно-практические конференции «Английский для специальных целей / академических целей и будущее высшего образования» (г. Москва, 2022–2024 гг.); VI Международная научно-практическая конференция «Магия ИННО: перспективы развития лингвистики и лингводидактики в современных условиях» (г. Москва, 2023 г.); Международная научно-практическая конференция «Образовательное пространство в

информационную эпоху» (ЕЕИА-2025; г. Москва, 2025 г.).

Материалы исследования в виде статей опубликованы в пяти научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России; в двух изданиях, индексируемых международными реферативными базами данных *Web of Science Core Collection* и *Scopus*; в четырех сборниках конференций, индексируемых РИНЦ. Промежуточные результаты исследования проходили апробацию в форме выступлений и обсуждений на заседаниях ученого совета ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования» (ИУО РАО), Центра управления образовательными системами ИУО РАО, кафедры педагогики ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева».

Соответствие диссертации паспорту специальности. Диссертация соответствует научной специальности 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования: п. 35 Управление образованием. Модели, концепции и технологии управления образованием. Методология оценки качества образования, ориентированная на инновационное развитие общества.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** раскрывается актуальность темы исследования, характеризуются цель, задачи, методы и материалы исследования, определяются теоретическая база, объект и предмет изучения, указываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, формулируются положения, выносимые на защиту.

Принимая во внимание, что теоретические основы любого явления или процесса представляют собой совокупность непротиворечивых концепций, определений и предложений, которые объясняют или предсказывают явления или отношения между ними, в первом параграфе «Уточнение понятий «качество образования в вузе» и «управление качеством образования в вузе» с позиции учета интересов участников отношений в сфере образования» первой главы **«Теоретические основы экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе»** охарактеризованы понятия «качество образования в вузе», «управление качеством образования в вузе», а также рассмотрены современные подходы в управлении качеством образования в вузе.

Необходимо подчеркнуть существующее разнообразие определений качества образования в вузе: в узком смысле качество – это результат образовательного процесса; в широком смысле – критерий оценки эффективности деятельности вуза, характеристика системы управления качеством образования, а также показатель эффективности модели образования. Были выделены несколько ключевых подходов к исследованиям качества образования в вузе: системно-деятельностный подход, предполагающий многоуровневость системы образования и ее компонентов, сложный характер взаимодействия сферы образования с другими сферами, набор факторов и условий, необходимых для реализации стратегических задач; процессный подход, подразумевающий рассмотрение качества образования с точки зрения условий реализации

образовательных программ, ресурсного обеспечения образовательных процессов; аксиологический подход, рассматривающий социальную значимость и востребованность образования со стороны общества, его ценностно-идеологические и мотивационные аспекты.

Качество образования в вузе рассматривается с позиций различных уровней: с позиции субъектов образовательного процесса и с позиции самого образовательного учреждения (поставщика), предоставляющего комплекс услуг, адекватных требованиям государственного образовательного стандарта, запросам личности и общества (потребителей). Дополнительную сложность в процессе концептуализации качества образования добавляет все более актуализируемая потребность согласия различных социальных групп – участников отношений в сфере образования – к обоснованию требований к результатам и содержанию образования.

С позиции учета интересов участников отношений в сфере образования качество образования в вузе определяется автором как ключевой показатель эффективности и комплексная характеристика деятельности вуза, динамично отражающая результаты подготовленности выпускника к профессиональной деятельности после освоения им программы высшего образования, адаптивно учитывающая личностные, общественные и государственные факторы, являющаяся продуктом общественного договора заинтересованных сторон (участников отношений в сфере образования) и имеющая формальное закрепление на вузовском, отраслевом, государственном или международном уровнях. Качество образования в вузе может быть объединяющей целью взаимодействия всех заинтересованных сторон в образовательной организации, а также представляет собой показатель эффективности и отражение ценностного императива экосистемы вуза, а именно удовлетворения интересов всех субъектов экосистемы в целях достижения общего блага как их общей ценности.

Далее рассмотрено понятие «управление качеством образования в вузе» и проанализированы существующие подходы в управлении качеством образования в вузе с точки зрения их способности отражать динамическую природу качества, обозначенную выше. С учетом повышения роли и значимости всех участников отношений в сфере образования в отношении их влияния на качество образования в вузе предлагается рассматривать управление качеством образования в вузе в рамках субъект-субъектной парадигмы, а именно как вид воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему в рамках взаимовыгодного взаимодействия участников отношений в сфере образования, направленный на повышение качества образования в вузе.

В российской практике активно реализуются системный подход и процессный подход, а также индикативные модели управления, в частности, на основе программного и проектного подходов. Широко применяемые сегодня модели SMK на базе стандартов ИСО предполагают процессный подход в управлении. Среди подходов, наиболее распространенных за рубежом, были выделены всеобщее управление качеством, теория заинтересованных сторон,

концепция корпоративной социальной ответственности, а также сетевой подход на основе теории сетевого взаимодействия заинтересованных сторон. Была обоснована актуальность поиска подхода в управлении качеством образования в вузе, который бы опирался на уже существующие эффективные модели управления, в то же время динамично отражал ключевые тенденции в изменении концепции качества, а также был основан на выстраивании эффективного взаимодействия внешних и внутренних участников отношений в сфере образования, или «субъектов экосистемы вуза», и способствовал созданию необходимых условий (финансовых, технических, кадровых ресурсов и т. д.) для повышения качества образования в вузе.

Во втором параграфе «Потенциал и особенности экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе» более подробно рассмотрена концепция экосистемы, которая успешно проецируется на социально-экономические системы, так как она позволяет учитывать динамику взаимодействия элементов экосистемы между собой, а также организацию процессов и отношений как с внешней средой, так и внутри самой экосистемы (Э. Аутио, Г. Б. Клейнер, Дж. Мур, М. Тсуджимото и пр.). Учтено, что внедрение экосистемной концепции становится все более актуальным с учетом повышения уровня сложности социальных систем, увеличения количества и разнообразия заинтересованных сторон, перехода на новые цифровые технологии, а также усиления акцентов на ценностную составляющую и удовлетворение интересов всех участников отношений в сфере образования.

В российской и зарубежной литературе образовательная экосистема рассматривается как новая управленческая парадигма организации процесса образования (J. Barokas, I. Barth, М. В. Аргунова, Т. М. Ковалева, Л. В. Куклина, Д. В. Моргун); как направление развития мировой системы образования в современном мире (С. Е. Eesley, С. Н. Махновец и О. А. Попова, W. F. Miller, П. О. Лукша, О. Прикот); как инновационное развитие в области педагогической теории и практики (M. Cervantes, R. Kumar, P. Neerja); как способ интеграции процессов информатизации и цифровизации в обществе (Е. А. Китин, В. В. Курдубова, О. Е. Пермяков, P. Chimenti, T. Nogueiro, S. Sergis, D. G. Sampson, M. Giannakos). В то же время очевидно, что экосистемный подход в образовании недостаточно описан и имеет слабо разработанную методологию, в частности, в аспекте определения его субъектов и организационных условий его реализации (А. Г. Бермус, А. Г. Изотова, Л. В. Куклина, В. М. Розин и др.).

В целях более глубокого анализа структуры и характеристик социальных экосистем, были рассмотрены примеры инновационных и предпринимательских экосистем, как наиболее изученных на данный момент. Был сделан вывод, что нередко вузы являются элементами данных экосистем.

Образовательные экосистемы обладают теми же свойствами, что и иные экосистемы: разнородностью и автономностью субъектов, сложностью и нелинейностью взаимосвязей между элементами, многоуровневостью взаимодействия, способностью к саморегуляции и саморазвитию, адаптивностью, масштабируемостью, наличием внутренней ценностей как

вектора развития. Благодаря данным свойствам образовательные экосистемы могут быстро адаптироваться к меняющимся условиям, обеспечивать необходимые инфраструктурные, финансовые, кадровые и другие ресурсы, а также усиливать существующие связи между элементами и создавать новые. В то же время, цели образовательных экосистем могут варьироваться: от обеспечения оптимального «клиентского пути» к получению образовательной услуги, персонализации образования и коммерциализации инновационных разработок до создания условий для развития потенциала и формирования.

В качестве примеров образовательных экосистем были проанализированы Экосистема Национального исследовательского университета ИТМО (г. Санкт-Петербурге, Россия) и Экосистема Стэнфордского университета (г. Стэнфорд, США). На основании проведенного анализа и рассмотренных примеров образовательных экосистем, было предложено авторское определение экосистемы вуза, которая является частью образовательной экосистемы и обладает теми же свойствами.

В логике уточнения понятийного аппарата экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе был описан экосистемный подход в образовании, который рассматривается современными исследователями как комплексный управленческий механизм реализации стратегии развития, объединяющий различные подходы в управлении образованием и применяющийся в целях обеспечения условий для создания новых идей и продуктов, коммерциализации инноваций, создания среды на справедливой основе, реализации целей устойчивого развития (блага личности, образовательной организации, процветания общества), а также персонализации образовательной траектории с целью оптимизации потенциала личности.

В конце главы делается вывод о том, экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе интегрирует элементы системного, процессного, аксиологического подходов, а также теории управления качеством и теории заинтересованных сторон. Выявлены потенциал и особенности экосистемного подхода по сравнению с другими подходами в управлении качеством образования в вузе, которые заключаются в специфической целеценностной основе экосистемы вуза – взаимовыгодности взаимодействия всех субъектов экосистемы вуза, отражении их интересов, состава, роли и значимости в отношении качества образования в вузе.

Таким образом, в первой главе представлены результаты, в совокупности являющиеся решением первой и второй задач исследования.

Во второй главе **«Модель экосистемы вуза, отражающая экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе»** в первом параграфе описана разработка модели экосистемы вуза на основе экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе; рассмотрены ключевые элементы экосистемы и характер взаимодействия между ними; описан алгоритм реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования.

По аналогии с другими социально-экономическими системами, в частности, с рассмотренными в диссертации инновационной и

предпринимательской экосистемами, экосистема вуза рассматривается, прежде всего, как совокупность всех субъектов и отношений между ними. В связи с этим, в первую очередь, возникла необходимость определить состав субъектов, содержание элементов экосистемы вуза и отношений между ними, а также идентифицировать интересы субъектов экосистемы.

В целях получения актуальных данных для проектирования модели экосистемы вуза и идентификации субъектов вуза автором было проведено исследование на базе пяти вузов (ФГАОУ ВО «Университет науки и технологий МИСИС» (г. Москва), ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева» (г. Красноярск), ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный педагогический университет имени И. Н. Ульянова» (г. Ульяновск), ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет» (г. Иваново), Учреждение образования «Барановичский государственный университет» (г. Барановичи, Республика Беларусь). Был разработан опрос в электронном виде, который включал вопросы разных типов: множественный выбор, ранжирование, а также открытые вопросы. При разработке содержания исследовательского инструментария (формулировании вопросов) были проанализированы аналогичные исследования по идентификации ключевых субъектов вуза, определению уровня их влияния и других особых характеристик как в российских, так и зарубежных публикациях. Целевая аудитория включала студентов, профессорско-преподавательский состав, административный и учебно-вспомогательный персонал, работодателей, партнеров вуза, выпускников и родителей студентов (всего – 436 респондентов). Опрос проводился в период с февраля по апрель 2023 г. посредством *Google Forms* и адресной рассылки анкеты; полученные результаты были обработаны с помощью программы *SPSS*. По итогам опроса выделены ключевые субъекты экосистемы вуза; определены факторы, определяющие, по мнению респондентов, качество образования в вузе, а также установлено наличие сложных связей между категорией субъекта (его ролью по отношению к вузу) и его представлениями о качестве. Результаты опроса подтвердили рабочую гипотезу о вариативности факторов, влияющих на представления о качестве среди субъектов вузов, а также о различиях в восприятии роли ключевых субъектов с точки зрения их влияния на качество образования в вузе.

На рисунке 1 представлена модель экосистемы вуза, которая состоит из таких элементов, как внутренние и внешние субъекты экосистемы вуза (статус субъекта определяется наличием или отсутствием формальной принадлежности к организации); среда экосистемы, обусловленная факторами экосистемного взаимодействия, или «узлами связей» между элементами экосистемы, и показатели качества образования в вузе. В контексте экосистемы вуза субъекты рассматриваются как держатели ресурса. Они обладают не только ресурсом, но и интересом для взаимодействия и ресурсного обмена, что предлагается рассматривать как «энергию» субъектов экосистемы вуза.

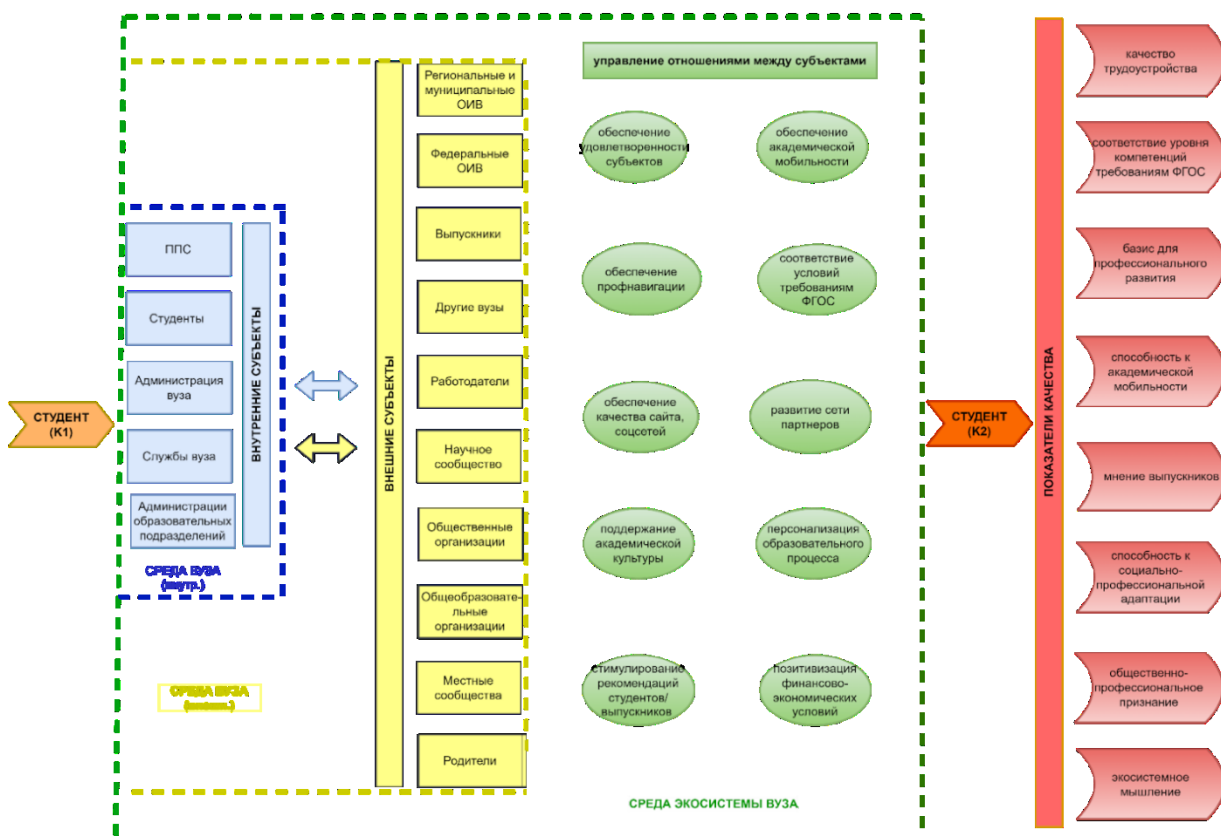


Рисунок 1 Модель экосистемы вуза

Представленная экосистема вуза студентоориентирована и основывается на позиционировании студента как ключевого субъекта и носителя ценностного императива экосистемы – повышения качества образования. Согласно представленной на рисунке 1 модели экосистемы, цель развития экосистемы состоит в обеспечении развития обучающегося (студента) как носителя качества – от исходного уровня «на входе» в экосистему ($K1$) до качественно иного уровня «на выходе» из нее ($K2$). Факторы экосистемного взаимодействия обеспечивают функциональные связи между субъектами экосистемы вуза и выступают регуляторами отношений между ними. Среда экосистемы вуза включает не только совокупность влияний и условий, но и социокультурный контекст, отражающий профессиональную специфику, корпоративную культуру, принятые нормы и стандарты, конкретную инфраструктуру, правила взаимодействия внутри экосистемы и вне ее.

В рамках разработки модели экосистемы вуза был описан алгоритм реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе. Он включает следующие этапы: согласование целей взаимодействия; идентификацию субъектов экосистемы, их ролей и функций; обеспечение коммуникационных каналов; согласование процедур и метрик эффективности. Соотнесение всех этапов с ценностным императивом экосистемы предлагается рассматривать в качестве отдельного, сквозного этапа реализации экосистемного подхода в управлении качеством в вузе. Атрибутами эффективной экосистемы вуза выступают: лидерство, государственная поддержка, плотность сети, студентоориентированность, вовлеченность и культурный климат.

Во втором параграфе «Организационно-педагогические условия реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе» сформулированы выявленные условия реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе. Организационно-педагогические условия реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе были разработаны с учетом атрибутов эффективных инновационных и предпринимательских экосистем, систематизации факторов экосистемного взаимодействия субъектов экосистемы вуза, а также анализа вузовской практики. К данным организационно-педагогическим условиям отнесены: 1) понимание ключевыми субъектами роли вуза в повышении качества образования как общественного блага, в т. ч. обеспечение государственной поддержки формирования экосистемы вуза; 2) принятие администрацией вуза ключевой роли в реализации взаимодействия субъектов экосистемы вуза, в т. ч. стимулирование глубины и интенсивности связей между внутренними и внешними субъектами экосистемы вуза, позволяющее максимально реализовать их ресурсный потенциал; 3) создание и поддержание целеценностей, разделяемых субъектами экосистемы вуза, в т. ч. ориентация деятельности вуза на студента; 4) обеспечение удовлетворенности субъектов экосистемы вуза, в т. ч. повышение и признание значимости их вклада в развитие экосистемы вуза.

Далее в работе на материале Университета МИСИС представлены примеры, иллюстрирующие создание организационно-педагогических условий реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе. В частности, включение Университета МИСИС в федеральные проекты демонстрирует признание роли вуза государством как ключевым субъектом экосистемы вуза. Создание специализированных служб и подразделений с целью усиления взаимодействия между ключевыми субъектами вуза и распределения ресурсов (Центр карьеры и практической подготовки, Управление маркетинга и коммуникации, Школа педагогического мастерства, Эндаумент-фонд и пр.) демонстрирует второе условие. Позиционирование успеха выпускника в качестве миссии университета, организация целевых мероприятий для адаптации первокурсников, трудоустройства выпускников, переход на многотрековую образовательную модель, создание и реализация курса «Образовательная экосистема», акцентирование роли ключевых субъектов экосистемы для реализации преимуществ обучения в университете демонстрируют третье условие. Реализация таких проектов, как «Академический офис», «Мир возможностей МИСИС», «Звезды науки», «Ежегодный мониторинг удовлетворенности студентов НИТУ МИСИС» и пр. говорят о придании значимости уровню удовлетворенности субъектов вуза и их роли в развитии экосистемы вуза. Таким образом, продемонстрирована реализуемость выявленных организационно-педагогических условий реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе.

В заключении диссертации сформулированы выводы о достижении поставленной цели исследования, решении сформулированных задач, доказательстве гипотезы; представлены обобщенные теоретические и

практические результаты. В целом, цель исследования достигнута, задачи, сформулированные в начале исследования, решены, правомерность выдвинутой гипотезы подтверждена.

Результаты исследования, возможно, не являются исчерпывающим решением проблемы управления качеством образования. Исследование экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе позволяет повысить уровень представлений о сложных взаимосвязях между субъектами деятельности вуза, оценить их роли, возможности и ресурсы, внедрить новые стратегии по взаимодействию с ними для достижения общезначимых целей. Перспективой дальнейших исследований по теме может быть изучение применимости полученных результатов для анализа эффективности деятельности образовательных организаций России, а также как основы проектирования научно обоснованных мероприятий по повышению качества образования за счет пересмотра доминирующих управленческих подходов и практик.

Основные материалы и результаты диссертационного исследования были опубликованы в следующих изданиях:

Публикации в научных журналах, рекомендованных ВАК:

1. Бондарева, Л. В. Влияние «мягких» навыков на готовность к самостоятельному трудоустройству: опыт самооценки будущих инженеров / Л. В. Бондарева, Т. В. Потемкина, Г. С. Саулембекова // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30 (12). – С. 59–74 (авторский вклад 50 %).

2. Саулембекова, Г. С. Удовлетворенность студентов компонентами экосистемы вуза как фактор развития образовательной организации / Г. С. Саулембекова, А. Н. Кузнецов // Человек и образование. – 2022. – Вып. 4 (73). – С. 21–32 (авторский вклад 70 %).

3. Саулембекова, Г. С. Развитие сети академических партнеров как фактор повышения качества подготовки в вузе / Г. С. Саулембекова // Человек и образование. – 2024. – № 2. – С. 64–72.

4. Саулембекова, Г. С. Определение актуальных показателей качества образования в вузе на основе экосистемного подхода / Г. С. Саулембекова // Гуманитарные науки и образование. – 2024. – Т. 15, № 4 (60). – С. 89–94.

Публикации в изданиях, индексируемых международными реферативными базами данных *Web of Science* и *Scopus*:

5. Shchaveleva, E. N. Expanding the notion of culture in digital course design: Key stakeholders and new perspectives / E. N. Shchaveleva, O. M. Tolstykh, G. S. Saulembekova // Contemporary Challenges in Education: Digitalization, Methodology, and Management, 2023. – Pp. 60–75. DOI: 10.4018/979-8-3693-1826-3.ch006 (авторский вклад 33 %).

6. Shchaveleva, E. N. AI as a key stakeholder for course design / E. N. Shchaveleva, O. M. Tolstykh, G. S. Saulembekova, A. N. Kuznetsov // Integration strategies of generative AI in higher education. Ed. A. Arinushkina. – IGI Global, 2024. – Pp. 185–212. DOI: 10.4018/979-8-3693-5518-3.ch009 (авторский вклад 33 %).

Публикации в иных научных изданиях:

7. Saulembekova, G. S. The role of internal and external stakeholders in quality management in higher education / G. S. Saulembekova, A. N. Kuznetsov // EAP / ESP / EMI and the future of learning in higher education: VII Annual International Conference. – Москва : «Спутник+», 2022. – С. 247–253 (авторский вклад 70 %).

8. Саулембекова, Г. С. К вопросу о проектировании современных образовательных программ в вузе: экосистемный подход / Г. С. Саулембекова, А. Н. Кузнецов // Современные тенденции в преподавании иностранных языков в неязыковом вузе. – Красноярск : ФГБОУ ВО «СибГУ имени М. Ф. Решетнева», 2022. – С. 82–86 (авторский вклад 70 %).

9. Saulembekova, G. S. Ecosystem approach: Key quality indicators in higher education / G. S. Saulembekova // Девятая ежегодная международная научно-практическая конференция «Английский для специальных / академических целей в контексте высшего образования». – Москва : «Спутник +», 2024. – С. 110–117.

10. Саулембекова, Г. С. Экосистемный подход в высшем образовании: роль стейкхолдеров в определении аксиологического аспекта воспитания в вузе / Г. С. Саулембекова, А. Н. Кузнецов // Проблемы современного образования: Межвузовский сборник научных трудов: Международное издание / Научный редактор В. И. Казаренков. – Вып. 13. – Москва : РУДН, 2024. – С. 73–78 (авторский вклад 50 %).