

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по науке Федерального государственного автономного  
образовательного учреждения высшего образования

«Уральский федеральный университет

имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

доктор физико-математических наук, доцент

Германенко А. В.

« 16 »

декабря 2025

### Отзыв ведущей организации

Федерального государственного автономного образовательного  
учреждения высшего образования «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» на диссертацию  
Саулембековой Гульданы Сериковны «Экосистемный подход в  
управлении качеством образования в вузе», представленную на соискание  
ученой степени кандидата педагогических наук по специальности  
5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования

Актуальность представленного диссертационного исследования Саулембековой Гульданы Сериковны обусловлена существенными изменениями в системе образования России, вызванными произошедшими в последние десятилетия кардинальными качественными трансформациями в обществе, в том числе в определении стратегических технологических приоритетов развития государства, необходимости внедрения новых эффективных моделей управления. Сегодня вузы трансформируются в научные и инновационные центры, смещается парадигма в сторону студентоориентированности, что влечет за собой изменения в содержании образования, внедрение новых форматов обучения, персонализацию траекторий и пересмотр ролей участников образовательного процесса, интересы студентов становятся не просто учитываемым фактором, а активным элементом, влияющим на весь образовательный процесс. Увеличивается уровень воздействия различных участников образовательных отношений (студентов, работодателей, государства, преподавателей) на качество образования как интегративную характеристику деятельности вуза. При этом, применяемые сегодня подходы к управлению качеством (системный, процессный, проектный и др.) в недостаточной степени отражают динамическую природу качества и необходимость учета интересов всех субъектов образовательной организации. Таким образом, актуальность заключается в необходимости найти такой подход к управлению качеством образования в вузе, который, опираясь на существующие эффективные модели, отражал бы современные тенденции. В этой связи Саулембекова Гульдана Сериковна вполне оправданно обозначает научную проблему, связанную с теоретическим обоснованием экосистемного подхода к управлению качеством образования в вузе, который бы интегрировал интересы всех субъектов образовательной деятельности.

Методологический аппарат диссертации выстроен логично, системно, что позволило провести четкую линию исследования от определения объекта, предмета, гипотезы к постановке цели и определению структуры всей диссертации в логике их решения. Обозначаем, что для решения выявленной проблемы и достижения поставленной цели исследования диссертант последовательно реализовала ряд теоретических и эмпирических задач. Это являлось проявлением самостоятельности исследования Г. С. Саулембековой, представившей новые научные результаты и положения, выносимые на защиту, что свидетельствует **и о личном вкладе автора в научное знание**. Констатируем, что сказанное является критерием оценки качества диссертационных исследований, определенным пунктом 10 Положения о присуждении ученых степеней.

*Основные научные результаты исследования.*

К **научной новизне исследования** определим тот факт, что в диссертации Саулембековой Гульданы Сериковны уточнены определения понятий «качества образования в вузе» как показателя эффективности и отражения ценностного императива экосистемы вуза, ориентированного на удовлетворение интересов всех ее субъектов для достижения общего блага, а также «управление качеством образования в вузе» на основе экосистемного подхода. Управление трактуется не как иерархическое воздействие, а как взаимовыгодное субъект-субъектное взаимодействие участников образовательных отношений. Новизну данного определения в отличии от имеющихся в научной литературе, видим в выявлении потенциала и особенностей экосистемного подхода, что включает в себя наличие общей цели (повышение качества), студентоориентированность, разделение на управляющую (внешние субъекты-«заказчики») и управляемую (внутренние субъекты) подсистемы, а также отражение интересов всех субъектов в показателях качества. Гульдана Сериковна Саулембекова убедительно доказала новизну структурно-функциональной модели, которая наглядно отражает состав субъектов (внутренних и внешних), связи между ними, среду, ресурсы и, что ключевое, показатели качества, соответствующие интересам каждого субъекта. Модель является инструментом для визуализации и управления сложными взаимоотношениями внутри вуза. Также научной новизной обладает комплекс организационно-педагогических условий 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** состоит в развитии научно-педагогического знания в части определения методологических оснований и

организационно-педагогических условий реализации экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе, а именно:

– уточнены понятия «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;

– 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;

– 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;

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

**Практическая значимость исследования Г. С. Саулембековой** состоит в том, что выводы, подходы, модель экосистемы могут быть использованы в разработке политики вузов в области качества образования. 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. Практическую значимость исследования подкрепляет целостное описание проведенного эмпирического исследования и проектировочной работы, которые позволяют убедиться в обоснованности и работоспособности авторских разработок. Разработанные в ходе исследования структурно-функциональная модель экосистемы вуза и комплекс организационно-педагогических условий ее реализации представляют собой готовый управленческий конструктор для внедрения в практику высших учебных заведений.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 10 научных публикациях по теме исследования, 4 из которых – в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, внесенных в Перечень журналов и изданий, утвержденных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования

Российской Федерации, 2 из которых – в изданиях, индексируемых международными реферативными базами данных Web of Science и Scopus. Результаты исследования были апробированы на международных и всероссийских научно-практических конференциях по соответствующей проблематике.

**Анализ содержания основного текста диссертации.** Структурно диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

Во *введении* определена актуальность проблемы и темы исследования, показан научный аппарат диссертационной работы: корректно сформулированы проблема, объект, предмет, цель, задачи, гипотеза; убедительно представлены научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования; охарактеризованы отражающие ее содержание основные этапы; аргументировано показаны подходы (системно-деятельностный, процессный, аксиологический и экосистемный подходы), составляющие методологическую основу исследования; указаны фундаментальные положения, концепции, идеи, составляющие теоретическую основу исследования; определены методы исследования; сформулированы положения, выносимые на защиту, а также сведения об апробации результатов и их внедрении.

В *первой главе* «Теоретические основы экосистемного подхода в управлении качеством образования в вузе» проводится глубокий аналитический обзор существующих трактовок ключевых категорий. Г. С. Саулембекова показывает эволюцию понятия «качество образования», подчеркивает полисубъектность качества, анализирует существующие подходы к управлению качеством, выявляет их ограничения (неспособность в полной мере отразить динамическую природу качества и учесть сложную сеть интересов всех участников). Анализ научной литературы по проблеме исследования позволил автору определить содержание феномена «управление качеством образования», интегрирующие идею субъект-субъектного взаимодействия.

Основным результатом теоретического исследования Г. С. Саулембековой, изложенного в данной главе и обладающим признаками научной новизны, являются генезис понятия «экосистема», анализ его применения в контексте предпринимательских и инновационных экосистем, выделение ключевых характеристик экосистем (разнородность участников, саморегуляция, адаптивность, сетевой характер взаимодействия, создание общей ценности), специфика образовательных экосистем и, как их части, экосистемы вуза, выявление потенциала экосистемного подхода для управления качеством образования и его особенности реализации в вузовской среде.

Таким образом, выявление концептуальных основ построения процесса управления качеством образования в вузе позволило автору четко сформулировать собственную исследовательскую позицию. Анализ представленной работы показывает, что Г. С. Саулембекова не ограничивается простой констатацией известных идей, положений, концепцией, а творчески переосмысливает и развивает их применительно к предмету своего исследования.

Во *второй главе* «Модель экосистемы вуза, отражающая экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе» на основе проведенного

эмпирического исследования (анкетирование 436 респондентов из 5 вузов) выявляются ключевые факторы, определяющие качество образования с точки зрения разных стейкхолдеров (уровень трудоустройства, репутация, рекомендации выпускников) и субъекты экосистемы вуза и их влияние на качество (Минобрнауки, администрация вуза, ППС, студенты, работодатели), а также сложные связи между восприятием качества, статусом субъекта и его ролью.

На основе этого анализа Г. С. Саулембековой разрабатывается и визуализируется авторская модель экосистемы вуза, центральное место в которой занимает студент как носитель качества и сквозной элемент системы. Наглядно показаны внутренние и внешние субъекты, их взаимосвязи, среда и ресурсы. Модель демонстрирует, как интересы и воздействия всех субъектов концентрируются на студенте, преобразуя его «входное» качество (K1) в «выходное» (K2).

Благодаря детально охарактеризованным организационно-педагогическим условиям реализации модели управления качеством образования в вузе обеспечивается формирование ценностного единства, активизация взаимодействия, создание стимулов и обеспечение поддержки на государственном и внутривузовском уровнях.

Каждая глава завершается выводами, сформулированными в ходе исследования. Показан личный вклад диссертанта в решение исследовательских задач. Значимым для оценки качества диссертационного исследования является критерий корректности использования в работе заимствований (пункт 14 Положения). Список литературы, использованный при написании работы, включает 250 наименований, на все имеются ссылки.

Анализ диссертационной работы Г. С. Саулембековой позволяет сделать вывод о том, что научные положения, выводы и заключения, полученные результаты обоснованы и достоверны. Этот вывод можно сделать, анализируя описание теоретической и экспериментальной части исследования. Теоретические выводы поддерживаются авторитетной теоретической и методологической базой, положенной в основание исследования. Автор провел широкий, всесторонний анализ научных источников, отражающих исследуемую проблему. Автором корректно применялся комплекс методов педагогического исследования на всех этапах. Эмпирическая база исследования, программа опытно-экспериментальной работы грамотно структурирована и соответствует задачам исследования.

Текст диссертации обладает авторской оригинальностью, некорректных заимствований и иных нарушений научной этики не выявлено. Рецензируемое диссертационное исследование объективно обладает научной новизной, теоретической и практической значимостью, является важным вкладом в педагогику высшего образования, теорию и практику управления образованием.

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

развитие общества. 40. Международные исследования качества образования; исследования систем мирового образовательного пространства.

Автореферат подготовлен в соответствии с требованиями Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования РФ и полностью отражает основное содержание диссертации.

Высоко оценивая диссертацию Саулембековой Гульданы Сериковны, подчеркивая научную новизну, обоснованность выводов, следует указать на некоторые дискуссионные моменты, которые при обсуждении диссертации вызвали вопросы:

1. В диссертационном исследовании отмечается, что управление в представленной трактовке – это не иерархическое воздействие, а взаимовыгодное субъект-субъектное взаимодействие. Однако при этом выделяются управляющая и управляемая подсистемы. Требуется пояснение, в чем заключается принципиальное отличие предложенного экосистемного подхода от модернизированного системного или процессного подходов, и каким образом на практике преодолевается это потенциальное противоречие между «взаимодействием» и «управляемой подсистемой».

2. В работе уточнены понятия «качество образования в вузе» и «управление качеством образования в вузе». Необходимо раскрыть, каким образом эти теоретические дефиниции были переведены в инструментарий эмпирического исследования. Также важно понять, как было конкретизировано «удовлетворение интересов всех субъектов» в показателях и индикаторах для анкетирования.

3. В представленной модели студент занимает центральное место как «носитель качества». Целесообразно более подробно раскрыть, в чем заключается активная, субъектная роль студента в предложенной экосистеме, помимо трансформации его «входного» качества в «выходное», и каким образом студент влияет на саму систему управления качеством.

4. Одним из ключевых условий реализации модели называется «принятие администрацией вуза ключевой роли». Требуется пояснения, не означает ли это, что успех внедрения модели по-прежнему критически зависит от традиционного управленческого «вертикального» решения, и если да, то не противоречит ли это декларируемому сетевому и субъект-субъектному характеру экосистемы.

5. Разработанные в исследовании модель и условия представлены как «готовый управленческий конструктор». Важно оценить, с какими основными практическими трудностями и барьерами столкнется вуз при попытке внедрить этот «конструктор», и были ли получены отзывы от практиков управления вузами о применимости данной модели.

Высказанные вопросы и суждения не снижают общей положительной оценки диссертации Г. С. Саулембековой и могут рассматриваться, скорее, как направления дальнейшей исследовательской работы соискателя.

**Заключение.** Изучив содержание диссертации и автореферата, а также публикации по проблеме исследования, заключаем, что диссертационная работа Саулембековой Гульданы Сериковны «Экосистемный подход в управлении качеством образования в вузе» представляет собой самостоятельное завершённое исследование, которое по своему содержанию, актуальности, научной новизне, теоретической и практической значимости, достоверности полученных

