

Педагогические науки

УДК 37.014

EDN XJTYSY

<https://www.doi.org/10.33910/1992-6464-2024-212-9-19>

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ОБРАЗОВАНИЯ

В. М. Саввинов

Аннотация. В статье раскрываются особенности оценки управления развитием образования в условиях интенсивных изменений в обществе, сопровождаемых неопределенностью и размытостью управленческих задач. Дан краткий анализ трансформационных изменений в российской системе образования, выделены особенности управления образованием в условиях трансформации.

Показано, как изменяется оценка управления трансформационными процессами в образовании — расширяется масштаб и разнообразие используемых методов, их вариативность и адаптируемость к контекстным факторам; используются инструменты сопоставительного анализа изменений в различных образовательных организациях; фиксируется рост участия в экспертизе непосредственных участников преобразований и представителей заинтересованных сторон.

Ключевые слова: управление развитием образования, оценка, трансформация, институциональные изменения, заинтересованные стороны

EVALUATING MANAGEMENT OF CHANGE IN EDUCATION

V. M. Savvinov

Abstract. The article deals with the specifics of evaluating the management of education system in conditions of intense changes in society accompanied by uncertainty and overall vagueness of management goals. The author provides a brief analysis of changes in Russia's education system and identifies the specifics of education management in conditions of transformation.

The article describes the evolution of the methods used to assess the management of change in education: the growing scale and diversity of methods employed, the increased flexibility and adaptability of such methods in response to contextual factors, the use of comparative analysis to compare changes across different education institutions, and the increase in direct stakeholder involvement in the assessment process.

Keywords: education management, evaluation, transformation, institutional change, stakeholders

Введение

Идея данной статьи появилась после прочтения работы известного специалиста в области оценки проектов и программ М. Паттона «Evaluating Transformation Means Trans-

forming Evaluation» (Оценка трансформации требует трансформации оценки) (Patton 2023, 15–38). Что включает в себя трансформация образования? Как меняются процесс оценки, методы и инструменты, которыми пользуются эксперты при определении результатов

и эффектов трансформационных процессов? Отличаются ли критерии и показатели управления развитием от индикаторов функционирования образовательных систем? Эти вопросы волнуют как специалистов в области оценки и управления образованием, так и непосредственных инициаторов и исполнителей преобразований.

Проблема оценки трансформации образования, ее влияния на развитие образовательных систем и организаций в настоящее время является одной из центральных в теории и практике управления образованием. Термином «трансформация» принято обозначать полное изменение характера процессов в социальной системе, к каким относится и образовательная, с целью их улучшения. Как правило, такие изменения носят системный характер и характеризуются глубиной, значимостью для дальнейшего развития как образования, так и социальной сферы.

Трансформационные процессы в образовательных системах влекут за собой обновление педагогического языка, тезаурус управления образованием в последние десятилетия дополняется новыми терминами. Как пишет А. С. Роботова, этот процесс возник в начале 90-х гг. XX века и заключался в первую очередь в переосмыслении самого понятия «образование» (Роботова 2017, 40). В дискурс управления развитием образования вошли концепты «Т-университет» (Володянская 2019), «трансформационное лидерство» (Нестик 2015, 117), «стратегический проект» и «программа институциональных изменений» (Келлер и др. 2023, 24). П. Б. Мрдуляш, анализируя деятельность российских вузов по решению задач развития в первой четверти XXI столетия, вводит понятие «управляемая целевая трансформация» (Мрдуляш 2023).

Вместе с тем необходимо согласиться с М. Пэттоном, который утверждает, что «реальность такова, что большинство этих инициатив, направленных на трансформацию, были разработаны, реализованы и оценены в рамках устаревшей и неадекватной пара-

дигмы, основанной на линейных моделях командования и контроля. Турбулентность, неопределенность, непредсказуемость и неконтролируемость взаимодействия со сложными динамическими системами требуют принципиально иных подходов к лидерству, проектированию, управлению... и иного подхода к оценке» (Patton 2023, 15–16).

Теоретическими рамками исследования являются изменения позиций оценки управления развитием образования в условиях трансформационных преобразований. В работе обобщен опыт оценки инициатив, проектов и программ Северо-Восточного федерального университета (СВФУ), организованных в 2021–2024 гг. Также использованы материалы проектных и аналитических сессий, семинаров по программе «Приоритет 2030».

Трансформации в российской системе образования

В последние десятилетия глубинные изменения затрагивают образовательные системы разного масштаба: на уровне городов, регионов, страны. Одними из первых масштабных трансформационных проектов, которые повлияли на выстраивание новой системы образования России в начале нового века, являются Единый государственный экзамен, внедрение новых механизмов контроля качества, надзора и оценки деятельности образовательных организаций. По мнению В. А. Болотова и Д. И. Фрумина, результаты экспериментов могут служить «источником достоверной информации о результатах обучения в отдельных учебных заведениях и их типах, предназначенной как для лиц, принимающих решения в сфере образования, так и для заинтересованных кругов общественности» (Болотов, Фрумин 2011, 38). Вместе с тем подобного рода взглядов придерживаются не все эксперты. Эксперимент и сегодня вызывает серьезные дискуссии среди работников образования и различных групп общества, так как кардинальная трансформация затрагивает интересы десятков миллионов людей.

Среди наиболее резонансных трансформаций в российской системе образования можно также назвать переход на уровневую систему высшего образования, введение балльно-рейтинговой системы.

Механизмом срочной адаптации образовательной системы страны к условиям пандемии COVID-19 стало вынужденное повсеместное внедрение дистанционного образования и удаленного режима работы на основе использования цифровых технологий. По данным экспертов Минобрнауки России, в начале пандемии «буквально за несколько недель 95 % студентов по всей планете были вынуждены перейти в дистанционный или смешанный формат обучения» (Уроки «стресс-теста»... 2020).

Значительное число трансформационных изменений в образовательной и научно-исследовательской политике вузов связано с введением категории федеральных и национальных исследовательских университетов, развертыванием сети опорных вузов, созданием центров превосходства, реализацией проекта «5–100», программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» и стратегий цифровой трансформации. К ним также можно добавить такие новые элементы высшего образования, создаваемые в рамках национального проекта «Наука и университеты», как кампусы мирового уровня, научно-образовательные центры, передовые инженерные школы, цифровые кафедры и т. п.

Возможные масштабы трансформации образования на федеральном и макрорегиональном уровнях показывают данные о ходе реализации программы «Приоритет 2030. Дальний Восток», направленной, в первую очередь, на снижение миграционного оттока и обеспечение притока талантливой молодежи. По данным Минвостокразвития России, за два года произошли значительные институциональные изменения: созданы 38 новых лабораторий, 10 учебно-научных центров, разработаны и реализуются 60 новых образовательных программ, в том числе 24 сетевые программы с ведущими вуза-

ми, 20 дополнительных профессиональных образовательных программ (по материалам семинара-совещания для университетов, осуществляющих образовательную деятельность на территории Дальневосточного федерального округа (15 апреля 2024 г.)).

В последние годы в практику высшего образования активно внедряются стратегические инициативы, направленные на обеспечение технологического суверенитета и реализацию продуктового подхода к научно-педагогической деятельности вузов. В 2022 году исследователями Высшей школы экономики были определены 12 ключевых направлений трансформации, действующих на основные «институциональные узлы» и задающих новые ориентиры развития российской системы образования (Кузьминов и др. 2019, 99–100).

Трансформационные процессы в образовании сопровождаются появлением новых моделей и концепций, имеющиеся проекты наполняются новым содержанием. К примеру, СВФУ проверяет на практике флагманские идеи, направленные на институциональные изменения в базовых, сквозных и обеспечивающих процессах:

- реализацию проекта «Университет 360» по внедрению новых инструментов проектирования и реализации образовательных программ, обеспечивающих получение высшего образования на основе учета имеющихся профессиональных компетенций и независимо от времени и места: менторство, образовательное брокерство, трансфер формального и неформального образования (Иванов, Парникова 2022, 182);
- создание центра «Future Skills: NEFU», в котором реализуются образовательные программы, нацеленные на формирование перспективных компетенций у студентов инженерно-технологических и ИТ-специальностей (Программа развития... 2021);
- внедрение системы гибридного обучения, позволяющей проводить занятия в разных форматах: гибридном — для очной

аудитории и в онлайн-формате — для желающих, что резко увеличивает охват обучающихся, в том числе студентов других вузов в рамках сетевых программ (Отчет о реализации программы развития... 2023);

- включение в образовательные программы возможности получения на бесплатной основе более одной квалификации: в 2023 году 314 студентов получили удостоверения о приобретении дополнительной квалификации (Отчет о реализации программы развития... 2023).

Трансформации в российских университетах имеют различный масштаб и характер. В школе управления СКОЛКОВО выделяют такие форматы преобразований, как трансформационный анклав, системная трансформация и параллельная трансформация (Володянская 2019). Из них, как показывают отчеты экспертов программы «Приоритет 2030», наиболее распространенными в российских университетах являются параллельные преобразования. Возможности трансформаций в образовании, масштабы их влияния четко прослеживаются и на международном опыте: в Дубайском парке знаний («Dubai Knowledge Park») в 2016 году размещалось более 6 тысяч студентов, спустя годы там было уже 25 тысяч представителей 149 стран мира, обучавшихся в 25 вузах (Джаррар 2024, 63).

Особенности управления трансформационными процессами

Управление образованием в условиях реализации инноваций имеет свою специфику, обусловленную интенсивностью протекающих процессов, масштабами, новизной и нестандартностью решаемых задач, необходимостью получения результатов в кратчайшие сроки:

- неопределенность и расплывчатость ожидаемых результатов, постоянная смена индикаторов и показателей влияния проектов на развитие образования;
- недостаток информации о возможных результатах, рисках и критических ситуациях;

- необходимость принятия быстрых управленческих решений на основе минимального объема информации и в условиях многозадачности планов;

- востребованность мониторинга и сопоставительного анализа с действиями эталонных организаций, адаптации успешных практик других вузов к имеющимся условиям;

- масштабность вовлечения сотрудников и внешних стейкхолдеров в процессы преобразований;

- мобилизация финансовых ресурсов на дополнительные расходы, связанные с преобразованиями.

В своих исследованиях Т. А. Нестик показал, что трансформации также ведут к сужению временной перспективы, смещению временной ориентации на настоящее и ближайшее будущее (Нестик 2015, 89), что приводит к уменьшению горизонта планирования. Такие кардинальные изменения, в свою очередь, ведут к трансформации представлений и ценностей, отношений и социальной идентичности, размытости норм и установок.

Исследования современного состояния развития образования позволяют констатировать, что можно описать относительно обобщенную схему трансформационных процессов, их жизненный цикл. В частности, обобщая «паутину российской магистратуры», А. В. Гармонова выделяет такие «габионы» формирования сети трансформации магистратуры в российских университетах, как идея, объявление о намерениях, адреса рассылки, ресурсы, способы коммуникации, команда (Гармонова, Савеленок 2020, 233–235). Вместе с тем, как показывают сопоставительные исследования инновационных стратегий вузов, оценка их эффективности, осуществленные Д. В. Петросяном в ходе разработки методологии Национального рейтинга университетов, не существует универсальной модели поступательного развития образования, неизбежен их постоянный пересмотр и корректировка (Петросянец 2022).

Следует отметить, что экспертные дискуссии о реализации политик и стратегических проектов в вузах показывают наличие спектра проблем управления трансформацией, в частности:

- непонимание необходимости трансформационных изменений и их роли в развитии образовательных организаций;
- неоднозначность восприятия трансформационных идей, высокий уровень сопротивления изменениям, рост барьеров на пути преобразований, инертность значительной части образовательного сообщества;
- низкий уровень вовлеченности педагогических коллективов в процессы изменений, ограниченность круга исполнителей проектов;
- частая сменяемость управленческих задач в зависимости от образовательной ситуации и направлений изменений в базовых и обеспечивающих процессах;
- ориентир на количественные параметры эффектов преобразований, недостаточное использование методов и инструментов, релевантных выдвинутым целям и учитывающих факторы среды и специфику проектов, потенциал исполнителей.

Преобразование оценки управления образованием в условиях его трансформации

Майкл Пэттон, исходя из принципа «оценка трансформации требует трансформации оценки», констатирует, что «самая большая опасность для специалистов по оценке во времена турбулентности, такой как пандемия и изменение климата, заключается не в самой турбулентности, а в том, чтобы действовать в рамках вчерашней парадигмы, не адаптируя оценку к вызовам изменившегося и постоянно меняющегося мира» (Patton 2023, 33). На основе анализа экспертной деятельности в ведущих российских университетах — участниках программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» можно выделить следующие особен-

ности оценки управления трансформационными процессами.

Во-первых, меняется **масштаб оценки**. Как показано выше, многие изменения в российской системе образования затрагивают интересы широких слоев общества, результаты трансформаций влияют на жизнедеятельность различных групп населения. Для минимизации возможных негативных последствий, снижения рисков и критических ситуаций, согласования интересов при принятии управленческих решений о тех или иных преобразованиях необходим учет мнений заинтересованных сторон. Масштаб таких исследований виден из проекта университетского консорциума исследователей больших данных по оценке развития региональной образовательной системы Якутии. Был проведен анализ «текстового контента более 132 тысяч постов и 799 тысяч комментариев в социальной сети «ВКонтакте», более 311 тысяч постов и 293 тысяч комментариев в Telegram, а также 14 367 сообщений из других источников» (Романова и др. 2023). Использование значительного объема данных позволило получить временной срез настроения в сети, отношение населения к преобразованиям в сфере образования.

Во-вторых, принятию решений о трансформационных изменениях, разработке программ и выстраивании «дорожных карт» предшествует детальная **сопоставительная оценка (бенчмаркинг)**. Программа «Приоритет 2030», в которой участвуют ведущие российские университеты, ориентирована, прежде всего, на институциональные изменения и предполагает отраслевой анализ и постоянный бенчмаркинг со стороны вузов-участников. В частности, в качестве эталонных для сопоставительного анализа в программе развития СВФУ определены такие университеты стран Северной Европы и Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона, как Наньянский технологический (Сингапур), Харбинский политехнический (Китай), университеты Хоккайдо (Япония), Инха (Корея), Тромсё (Норвегия), Турку (Финляндия) и Минерва (США) (Программа развития... 2021).

В ходе предварительной оценки проекта программы, оценки промежуточных результатов проводится анализ потенциала и стратегических инициатив вузов, расположенных на Крайнем Севере.

По мнению Е. В. Кудряшовой и Н. В. Чичериной, такой «обмен лучшими практиками позволяет оптимизировать трансформационные процессы путем нахождения прогрессивных способов достижения цели в более короткие сроки при экономии затрат и интеграции интеллектуальных ресурсов» (Кудряшова, Чичерина, 5).

В-третьих, имеется значительный риск механистического использования опыта других образовательных организаций. Такие практики Е. С. Заир-Бек обозначила «медицинской моделью», когда они воспринимаются «как таблетки и тестируются так же, как любой новый медицинский препарат» (Заир-Бек 2017, 16) без учета контекстных условий развития конкретной образовательной системы или образовательной организации. В связи с указанным при проведении оценки тех или иных практик необходимо **изучение влияния факторов среды**, в которой происходят преобразования. Так, ежегодная оценка реализации программы развития СВФУ показывает устойчивый рост числа инициатив в Северной, Юго-Восточной и Центральной Азии, на территориях арктических широт. Например, в 2022 году вузом было инициировано создание Российско-Азиатского консорциума арктических исследований, в 2023 году открыты 7 представительств в азиатских странах, организованы дискуссии «Россия-Азия: развитие на основе доверия» на крупнейших международных экономических форумах. Такое позиционирование университета основано на учете факторов среды и прогнозной оценке потенциала и возможностей вуза (Отчет о реализации программы развития... 2023). С учетом ресурсного потенциала и стратегии развития макрорегиона созданы научно-образовательный центр «Север: территория устойчивого развития» и консорциум «Дальний Восток — пространство возможностей».

Трансформации в образовании являются логическим продолжением социально-экономических преобразований в стране и регионах, изменений в технологиях и в обществе. Строительство ИТ-кампуса мирового уровня НЕЙМАРК в Нижнем Новгороде связано с цифровой трансформацией области, высокой концентрацией ИТ-сообщества, наличием RnD-центров компаний мирового масштаба и нацелено на формирование принципиально новой системы ИТ-образования. Проекты развития Балтийского федерального университета основаны на учете эксклавного положения Калининградской области. На формирование отраслей креативной индустрии направлен запуск проектов участников программы «Приоритет 2030. Дальний Восток»: «Квартал труда» (Якутск), «Матросский клуб» (Владивосток), «Приборостроительный завод» (Улан-Удэ), «Казармы» (Благовещенск), «Икра» (Петропавловск-Камчатский).

Необходимость учета региональных особенностей в управлении образованием показывают результаты исследования ВЦИОМ «Дальний Восток и Арктика в восприятии россиян. Май 2023»: основными факторами оттока населения с Дальнего Востока респонденты указали стоимость жизни (51%), возможность трудоустройства (44%), качество образования (40%). По данным Минобрнауки России, Дальний Восток ежегодно теряет более 7 тысяч абитуриентов в год. Среди причин образовательной миграции из Дальневосточного федерального округа основными являются отсутствие желаемого направления подготовки (55%), качество образования (47%), отсутствие вуза в месте рождения (46%) и нелучшие условия обучения (28%) (по материалам семинара-совещания для университетов, осуществляющих образовательную деятельность на территории Дальневосточного федерального округа (15 апреля 2024 г.)).

В-четвертых, оценка хода и результатов преобразований предполагает **проактивное участие заинтересованных сторон**, непосредственно вовлеченных в процессы преобразований. Такой подход позволяет рас-

ширить обратную связь в ходе трансформационных изменений, учесть мнения различных социальных групп. В 2022 году группой Terra проведена независимая оценка хода реализации программы развития СВФУ (n = 3014). Более 90% респондентов, включая представителей научно-образовательного сообщества, бизнеса, органов власти и непосредственно самих обучающихся, поддержали новую миссию университета, ориентированную на подготовку «нового поколения профессионалов» (Программа развития... 2021) и построенную на идеях устойчивого развития. Исследование, проведенное в 2023 году (n = 1229), показало, что происходящие трансформационные изменения в университете, уровень качества образования являются основой доверия к деятельности вуза (67%) (Perfilieva et al. 2022). Промежуточные оценки реализации проекта «Северо-Восточный университетский образовательный округ» были организованы с участием молодых педагогов в 2010 году (n = 89), студентов первого курса в 2023 г. (n = 1229), руководителей общеобразовательных организаций, входящих в округ, в 2024 г. (n = 37). Такая оценка с вовлечением широкого круга заинтересованных лиц позволяет получить многоплановую характеристику трансформационных процессов, привлечь представителей различных социальных групп в корректировку планов и программ, обновление «дорожных карт».

В-пятых, оценка носит комплексный характер. Трансформационные инициативы влияют на многие элементы образовательной системы, в связи с чем мониторинг и оценка становятся многомерными, разноплановыми, их результаты становятся мультипликативными.

Такой характер оценки предполагает необходимость методологической триангуляции на основе использования как количественных, так и качественных методов. В своей статье М. Пэттон отмечает, что такой подход позволяет перейти от линейного мышления закрытой системы к пониманию сложности открытой системы: «...оценка

в условиях сложности отличается от традиционных линейных статических моделей вмешательства и оценки» (Patton 2023, 23).

Практика проведения оценки трансформационных проектов показывает, что на разных этапах их жизненного цикла целесообразно использование разных методов и инструментов.

Первый этап преобразований, включающий инициирование проекта и формирование видения, может сопровождаться такими формами коллективной оценки, как стратегические, проектно-аналитические и форсайт-сессии, включать как внешнюю, так и внутреннюю экспертизу, строиться на анализе сильных и слабых сторон планируемых преобразований, потенциала реализующих их коллективов.

На этапе разработки модели трансформации наиболее часто используются экспертные методы оценки. Внешняя экспертиза, проведенная при разработке программы развития СВФУ на 2021–2030 годы, выявила поддержку новой редакции миссии и стратегической цели как внутри университета (67%), так и среди представителей власти, бизнеса и общественных организаций (68%). В ходе подготовки Стратегии цифровой трансформации СВФУ была организована оценка цифровой зрелости вуза (n = 1366). Оценка выявила наиболее высокий уровень по таким параметрам, как «инфраструктура и инструменты», «цифровая культура», «процессы». Полученные результаты стали основой стратегии цифровой трансформации и дорожной карты на среднесрочную перспективу.

На этапе реализации трансформационных идей и инициатив оценка направлена на учет уровня и характера влияния преобразований, степени вовлеченности различных групп заинтересованных сторон в процессы изменений. На данном этапе широко применяются опросы и глубинные интервью, изучение возможных критических ситуаций и угроз.

Итоговая оценка и завершение трансформационного проекта (масштабирование проекта; фиксирование институционального преобразования как нормы или сворачивание

проекта и отказ от замысла трансформации; перепроектирование) носит комплексный характер и включает как количественные, так и качественные методы. Основным принципом становится методологическая триангуляция, предполагающая многоуровневую экспертизу результатов оценки.

В-шестых, адаптируемость оценки к меняющимся условиям. В условиях значительных перемен и неопределенности в социально-экономической среде могут быстро меняться как внешние, так и внутренние факторы, влияющие на ход и результаты трансформации. Это влияние может носить как прямой, так и косвенный характер, быть разнонаправленным и многоаспектным. Могут расширяться спектр заинтересованных сторон, области предполагаемого использования результатов трансформации. Могут быть скорректированы показатели эффективности и результативности проектов, внесены дополнения и изменения в содержание программ. Соответственно, как пишет М. Пэттон, «схемы оценки, сбор данных, сроки отчетности и критерии будут и должны измениться... Ожидайте перемен. Содействуйте изменениям» (Patton 2023, 26).

Как отметила В. Н. Петрова, «конечный результат трансформаций не просто трудно предсказуем — он совершенно неизвестен. Многие процессы просто не поддаются управлению, так как в конечном результате заложено слишком большое число случайных факторов» (Петрова 2019, 26). В этих условиях оценка должна носить варьируемый характер, адаптируясь к конкретным условиям объекта исследования, меняющимся факторам среды, учитывая опыт организаторов оценки.

В-седьмых, оценка строится на широком спектре варьируемых критериев. Оценка трансформационных процессов и их результатов требует особого подхода. По мнению экспертов Ассоциации специалистов по оценке программ и политики, такие общепринятые критерии оценки в социальном проектировании критерии оценки, как «результативность управления, эффективность

использования средств, не вполне адекватны для оценки трансформации» (Кузьмин 2023). Описывая международный опыт, М. Пэттон пишет, что «трансформационные инициативы не направлены на достижение целей SMART, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и ограниченными во времени» (Patton 2023, 17).

В каждом случае изменений критерии могут варьироваться, исходя из стартовых условий, цели, масштабов и механизмов преобразований и с учетом факторов, влияющих на направление и характер перемен, происходящих в среде. В связи с этим наиболее важным является учет таких принципов оценки, как релевантность, вовлеченность и влияние.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что при оценке процессов трансформации образования трансформируется сама оценка:

- происходит переход от унифицированных единых методов и инструментов оценки к их вариации с учетом условий внешней среды, целей и задач трансформации;
- преобладают качественные методы оценки, направленные на измерение влияния трансформационных проектов на процессы развития образовательных организаций/систем;
- расширяются масштабы оценки за счет вовлечения различных групп заинтересованных сторон в процессы экспертизы преобразований.

Рост числа трансформационных идей, внедрение национальных проектов, федеральных и региональных целевых программ, локальных инициатив предполагает повышение актуальности исследований в области оценки управления развитием образования. На передний план выходит задача изучения региональных и территориальных аспектов управления трансформационными процессами в условиях роста неопределенности и гетерогенности среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Болотов, В. А., Фрумин, И. Д. (2011) Ценность оценки. *Высшее образование сегодня*, № 8, с. 36–38.
- Володянская, В. (ред.). (2019) *T-университеты*. М.: Центр трансформации образования Московской школы управления Сколково, 160 с.
- Гармонова, А. А., Савеленок, Е. А. (2020) *Трансформация высшего образования: Кейсы российской магистратуры*. М.: МАКС Пресс, 244 с. <https://doi.org/10.29003/m1378.978-5-317-06396-2>
- Джаррар, Я. (2024) *Управляй как шейх*. М.: Эксмо, 224 с.
- Заир-Бек, Е. С. (2017) Современная методология проектных исследований инноваций в образовании. *Известия РГПУ им. А. И. Герцена*, № 185, с. 15–23.
- Иванов, П. П., Парникова, Г. М. (2022) Ответ на новые вызовы: Университет 360. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*, № 3 (90), с. 181–184. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.3.23>
- Келлер, А. В., Валамат-Заде, Н. Р., Алещенко, В. В. и др. (2023) *Настольная книга руководителя стратегического проекта. Экспертное пособие для команды развития университета*. М.: Социоцентр, 74 с.
- Кузьмин, А. (2023) Оценивание трансформации. *Оценка программ и проектов. Заметки консультанта*. [Электронный ресурс]. URL: <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2023/05/blog-post.html> (дата обращения 10.04.2024).
- Кудряшова, Е. В., Чичерина, Н. В. (2016) Об организации систематической работы по анализу и распространению лучших практик ведущих университетов. *Высшее образование в России*, № 5, с. 5–9.
- Кузьминов, Я. И., Фрумин, И. Д., Абанкина, И. В. и др. (2019) *Как сделать образование двигателем социально-экономического развития?* М.: Высшая школа экономики, 288 с.
- Мрдуляш, П. Б. (2023) *Критический анализ университетов с точки зрения возможностей развития*. [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/ZPgXeRw3SVbHkNLP> (дата обращения 07.02.2024).
- Нестик, Т. А. (2015) *Социально-психологическая детерминация группового отношения к времени. Диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук*. М.: Институт психологии РАН, 479 с.
- Отчет о реализации программы развития Северо-Восточного федерального университета в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Соглашение № 075-15-2023-396 от 21 февраля 2023 г.* [Электронный ресурс]. URL: https://www.s-vfu.ru/priority/reports/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B2_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%9F%D0%A0%202023.pdf (дата обращения 12.04.2024).
- Петрова, В. Н. (2019) *Образ будущего как предиктор профессионального развития. Диссертация на соискание степени доктора психологических наук*. Томск, Томский государственный университет, 350 с.
- Петросянц, Д. В. (2022) *Современные методы оценки эффективности деятельности университетов*. М.: Проспект, 176 с.
- Программа развития Северо-Восточного федерального университета на 2021–2030 гг. в рамках реализации Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».* (2021) [Электронный ресурс]. URL: https://www.s-vfu.ru/universitet/rukovodstvo-i-struktura/strukturnye-podrazdeleniya/DSR/priority2030/Programm_Priority_Minobr.pdf (дата обращения 12.04.2024).
- Роботова, А. С. (2017) Педагогический оптимист или педагогический пессимист: Кто я? *Высшее образование в России*, № 10 (216), с. 39–46.
- Романова, Е. В., Калаврий, Т. Ю., Григорьева, М. В., Федорова, Е. С. (2023) Анализ мнения населения о качестве регионального образования на основе данных цифровых следов в социальных сетях (на примере Республики Саха (Якутия)). *Международный научно-исследовательский журнал*, № 12 (138). [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.138.215> (дата обращения 12.04.2024).
- Уроки «стресс-теста»: Вузы в условиях пандемии и после нее. Аналитический доклад.* (2020) [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/data/2020/07/06/1595281277/003_%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.pdf (дата обращения 17.02.2024).
- Patton, M. Q. (2023) Evaluating transformation means transforming evaluation. In: B. Edmondson (ed.). *Sustainability transformations, social transitions and environmental accountabilities*. Cham: Springer Publ., 336 p. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-18268-6_2
- Perfilelieva, O. V., Savvinov, V. M., Petrosyants, D. V. (2022) Incorporating global sustainable development goals in university's strategic development: The case of the Northern Eastern Federal university in Yakutsk. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, vol. 22, no. 3, pp. 100–108. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i3.5085>

REFERENCES

- Bolotov, V. A., Frumin, I. D. (2011) Tsennost' otsenki. *Vysshee obrazovanie segodnya*, № 8, s. 36–38.
- Volodyanskaya, V. (red.). (2019) *T-university*. M.: Tsentr transformatsii obrazovaniya Moskovskoy shkoly upravleniya Skolkovo, 160 s.
- Garmonova, A. A., Savelenok, E. A. (2020) *Transformatsiya vysshego obrazovaniya: Kejsy rossijskoj magistratury*. M.: MAKS Press, 244 s. <https://doi.org/10.29003/m1378.978-5-317-06396-2>
- Dzharrar, Ya. (2024) *Upravlyaj kak shejkh*. M.: Eksmo, 224 s.
- Zair-Bek, E. S. (2017) Sovremennaya metodologiya proektnykh issledovaniy innovatsij v obrazovanii. *Izvestiya RGPU im. A. I. Gertsena*, № 185, s. 15–23.
- Ivanov, P. P., Parnikova, G. M. (2022) Otvet na novye vyzovy: Universitet 360. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta*, № 3 (90), s. 181–184. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.3.23>
- Keller, A. V., Valamat-Zade, N. R., Aleshchenko, V. V. i dr. (2023) *Nastol'naya kniga rukovoditelya strategicheskogo proekta. Ekspertnoe posobie dlya komandy razvitiya universiteta*. M.: Sotsiotsentr, 74 s.
- Kuz'min, A. (2023) Otsenivanie transformatsii. Otsenka programm i proektov. *Zametki konsul'tanta*. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2023/05/blog-post.html> (data obrashcheniya 10.04.2024).
- Kudryashova, E. V., Chicherina, N. V. (2016) Ob organizatsii sistemacheskoy raboty po analizu i rasprostraneniyu luchshikh praktik vedushchikh universitetov. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, № 5, s. 5–9.
- Kuz'minov, Ya. I., Frumin, I. D., Abankina, I. V. i dr. (2019) *Kak sdelat' obrazovanie dvigatelem sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya?* M.: Vysshaya shkola ekonomiki, 288 s.
- Mrdulyash, P. B. (2023) *Kriticheskij analiz universitetov s tochki zreniya vozmozhnostej razvitiya*. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://dzen.ru/a/ZPgXeRw3SVbHkNLP> (data obrashcheniya 07.02.2024).
- Nestik, T. A. (2015) *Sotsial'no-psikhologicheskaya determinatsiya gruppovogo otnosheniya k vremeni. Dissertatsiya na soiskanie uchenoj stepeni doktora psikhologicheskikh nauk*. M.: Institut psikhologii RAN, 479 s.
- Otchet o realizatsii programmy razvitiya Severo-Vostochnogo federal'nogo universiteta v ramkakh programmy strategicheskogo akademicheskogo liderstva "Prioritet-2030". Soglasenie № 075-15-2023-396 ot 21 fevralya 2023 g.* [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.s-vfu.ru/priority/reports/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B2_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%9F%D0%A0%202023.pdf (data obrashcheniya 12.04.2024).
- Petrova, V. N. (2019) *Obraz budushchego kak prediktor professional'nogo razvitiya. Dissertatsiya na soiskanie stepeni doktora psikhologicheskikh nauk*. Tomsk, Tomskij gosudarstvennyj universitet, 350 s.
- Petrosyants, D. V. (2022) *Sovremennye metody otsenki effektivnosti deyatelnosti universitetov*. M.: Prospekt, 176 s.
- Programma razvitiya Severo-Vostochnogo federal'nogo universiteta na 2021–2030 gg. v ramkakh realizatsii Programmy strategicheskogo akademicheskogo liderstva "Prioritet-2030"*. (2021) [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.s-vfu.ru/universitet/rukovodstvo-i-struktura/strukturnye-podrazdeleniya/DSR/priority2030/Programm_Priority_Minobr.pdf (data obrashcheniya 12.04.2024).
- Robotova, A. S. (2017) Pedagogicheskij optimist ili pedagogicheskij pessimist: Kto ya? *Vysshee obrazovanie v Rossii*, № 10 (216), s. 39–46.
- Romanova, E. V., Kalavrij, T. Yu., Grigor'eva, M. V., Fedorova, E. S. (2023) Analiz mneniya naseleniya o kachestve regional'nogo obrazovaniya na osnove dannykh tsifrovyykh sledov v sotsial'nykh setyakh (na primere Respubliki Sakha (Yakutiya)). *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal*, № 12 (138). [Elektronnyj resurs]. URL: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.138.215> (data obrashcheniya 12.04.2024).
- Uroki «stress-testa»: Vuzy v usloviyakh pandemii i posle nee. Analiticheskij doklad*. (2020) [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.hse.ru/data/2020/07/06/1595281277/003_%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.pdf (data obrashcheniya 17.02.2024).
- Patton, M. Q. (2023) Evaluating transformation means transforming evaluation. In: B. Edmondson (ed.). *Sustainability transformations, social transitions and environmental accountabilities*. Cham: Springer Publ., 336 p. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-18268-6_2
- Perfileva, O. V., Savvinov, V. M., Petrosyants, D. V. (2022) Incorporating global sustainable development goals in university's strategic development: The case of the Northern Eastern Federal university in Yakutsk. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, vol. 22, no. 3, pp. 100–108. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i3.5085>

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

САВВИНОВ Василий Михайлович — *Vasiliy M. Savvinov*

Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова, Якутск, Россия.

North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russia.

SPIN-код: [5735-5659](#), Scopus AuthorID: [57192165130](#), ORCID: [0000-0002-2806-3084](#), e-mail: vm.savvinov@s-vfu.ru

Кандидат педагогических наук, проректор по стратегическому развитию.

Поступила в редакцию: 20 апреля 2024.

Прошла рецензирование: 19 мая 2024.

Принята к печати: 6 июня 2024.