

## Экспертная оценка места университета в экосистеме образования взрослых

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-4-9-32

**Ефимова Галина Зиновьевна** – канд. социол. наук, профессор, ORCID: 0000-0002-4826-2259, Researcher ID: N-8362-2016, [g.z.efimova@utmn.ru](mailto:g.z.efimova@utmn.ru)

**Семёнов Максим Юрьевич** – канд. социол. наук, доцент, ORCID: 0000-0002-4526-1159, Researcher ID N-2162-2026, [m.y.semenov@utmn.ru](mailto:m.y.semenov@utmn.ru)

Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

Адрес: 625003, г. Тюмень, ул. Володарского, д. 6

***Аннотация.** Авторами данной работы проведён комплексный анализ места университета в экосистеме образования взрослых исходя из характерных для него функций, приоритетов деятельности и возникающих напряжений. Проанализировано участие университетов в профессиональной подготовке взрослых. Исследовательский фокус внимания сфокусирован на оценку ситуации на институциональном (университет как социальный институт) и организационном уровне (университет как конкретное учреждение высшего образования). Представлено обсуждение перспектив трансформации места университета в экосистеме образования взрослых.*

*Исследование проведено с использованием метода полуструктурированного интервью (n=36) с представителями коммерческого и государственного сектора, занимающими ключевые должности (руководители и высший управленческий менеджмент вузов, корпоративных университетов, организаций образовательного консалтинга, провайдеры услуг неформального образования и пр.).*

***Основные результаты.** Выделено несколько точек позиционирования университета в структуре экосистемы образования взрослых: 1) университет – ядро образовательной экосистемы, удерживает за собой этот статус; 2) университет занимает центральное место в образовательной экосистеме, но может лишиться этого статуса при определённых действиях или бездействии; 3) университет не является ядром образовательной экосистемы и не должен им быть; 4) университет не является ядром образовательной экосистемы, но мог бы им стать.*

*По оценкам большинства экспертов, университеты занимают центральное место в экосистеме образования взрослых и имеют высокий потенциал для удержания лидерских позиций при соблюдении актуальности образовательного материала и его соответствия запросам рынка труда. При этом важно учитывать, что отдельные участники образовательной экосистемы (онлайн-платформы, корпоративные университеты и прочие) стремительно наращивают влияние и реализуют масштабные образовательные программы для населения.*

*Университеты, обладая высоким уровнем доверия населения и преимущественно отвечая за фундаментальное профессиональное образование, заинтересованы в аккумулировании преимуществ иных участников образовательной экосистемы. Оптимальное представление университета как центрального хаба образовательных практик для населения, аккумулирующего преимущества прочих субъектов экосистемы образования взрослых.*

*Статья адресована административно-управленческому персоналу вузов, представителям органов исполнительной власти и реального сектора экономики, научно-педагогическим работникам и аспирантам, стремящимся к изучению непрерывного образования взрослых.*

**Ключевые слова:** университет, образование взрослых, высшее образование, социология образования, дополнительное профессиональное образование, профессиональное образование, непрерывное образование, повышение квалификации, образовательная экосистема, Приоритет-2030

**Для цитирования:** Ефимова Г.З., Семёнов М.Ю. Экспертная оценка места университета в экосистеме образования взрослых // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 4. С. 9–32. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-4-9-32

## Expert Evaluation of University's Place in the Adult Education Ecosystem

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-4-9-32

**Galina Z. Efimova** – Cand. Sci. (Sociology), Professor of Department of General and Economic Sociology, ORCID: 0000-0002-4826-2259, Researcher ID: N-8362-2016, g.z.efimova@utmn.ru

**Maksim Yu. Semenov** – Cand. Sci. (Sociology), Associate Professor of the Department of General and Economic Sociology, ORCID: 0000-0002-7130-340X, Researcher ID: ABC-7157-2021, m.y.semenov@utmn.ru

Tyumen State University, Tyumen, Russia

Address: 6, Volodarskogo str., Tyumen, 625003, Russian Federation

**Abstract.** The authors of the present paper conducted a comprehensive analysis of university place in the ecosystem of adult education, based on its characteristic functions, priorities of activity and emerging tensions. The participation of universities in the professional training of adults is analyzed. The research focus is projected on the assessment of the situation at the institutional (a university as a social institution) and organizational level (a university as a specific institution of higher education). A discussion of the prospects for transforming the place of higher institution in the ecosystem of adult education is presented.

The study was conducted using a semi-formalized interview method ( $n=36$ ) with representatives of the commercial and public sector occupying key positions (heads and top management of universities, corporate universities, educational consulting organizations, providers of non-formal education services, etc.).

**Main results.** Several points of university positioning in the structure of adult education ecosystem are identified: 1) the university is the core of the educational ecosystem and holds this status; 2) the university occupies the central place of the educational ecosystem, but can lose this status by certain actions or inaction; 3) the university is not the core of the educational ecosystem and should not be; 4) the university is not the core of the educational ecosystem, but could become it.

According to most experts, universities occupy a central place in the ecosystem of adult education and have a high potential to retain leadership positions, provided that the educational material is relevant and meets the demands of the labor market. At the same time, it is important to consider that some participants of the educational ecosystem (online platforms, corporate universities and others) are rapidly increasing their influence and implementing large-scale educational programs for the population. Universities, having a high level of public trust and being mainly responsible for fundamental professional education, are interested in accumulating the advantages of other participants of the educational ecosystem. It is optimal to present the university as a central hub of educational practices for the population, accumulating the advantages of other actors of the adult education ecosystem.

The article is addressed to administrative and managerial staff of universities, representatives of executive authorities and the real sector of the economy, scientific and pedagogical staff and graduate students seeking to study lifelong learning of adults.

**Keywords:** university, adult education, higher education, sociology of education, additional vocational education, vocational education, continuing education, advanced training, educational ecosystem, Priority 2030

**Cite as:** Efimova, G.Z., Semenov, M.Yu. (2024). Expert Evaluation of University's Place in the Adult Education Ecosystem. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 33, no. 4, pp. 9-32, doi: 10.31992/0869-3617-2024-33-4-9-32 (In Russ., abstract In Eng.).

### Введение

Образование взрослых и обучение на протяжении всей жизни – один из наиболее значимых факторов, влияющих на экономический рост и социальное развитие. Для адекватного ответа на социально-экономические вызовы возникает необходимость модернизации системы профессионального образования, улучшения стандартов преподавания и создания сети учреждений непрерывного образования для взрослых. Для достижения данных целей исследователями предлагается внедрить андрагогическую модель обучения в процесс профессионального образования на протяжении всей жизни [1]. Андрагогика представляется одной из доминирующих моделей обучения взрослых, имея решающее значение для экономического роста и социального развития [2]. Гамбургская декларация об обучении взрослых свидетельствует, что в современном мире образование взрослых становится больше чем правом человека<sup>1</sup>.

С начала XXI века существенно изменились образовательные практики для взрослого населения, и возросла распространённость образования на протяжении всей жизни. Международные исследования убедительно показывают серьёзные изменения в экосистеме образования взрослых и месте в ней высшего образования [3]. Исследователями обозначаются несколько заметных сдвигов: повышение осведомлённости о роли образования взрослых / обучения на протяжении всей жизни в ускорении экономического роста, социальной сплочённости и мобильности, преодолении экономической и социальной изоляции и неравенства, а также развитии человеческого и социального капитала. Отмечается спрос на более интегрированные, доступные и актуальные образовательные процессы.

За последние два десятилетия образование взрослых и обучение на протяжении всей жизни претерпели значительные изменения, при этом повышенный акцент делается на их роли в экономическом росте,

<sup>1</sup> Adult education: the Hamburg Declaration; the Agenda for the Future. URL: // <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116114> (дата обращения: 12.02.2024).

социальной сплочённости и мобильности, а также на решении проблем социальной изоляции и неравенства. Растёт участие транснациональных организаций в политике в области образования взрослых, что указывает на необходимость расширения глобального и национального сотрудничества и конкуренции [3].

Цель данной статьи: оценка современного состояния и возможностей российских университетов занять позицию ядра в процессе формирования экосистемы образования взрослых. В рамках реализации обозначенной цели при проведении эмпирического сбора и анализа данных предполагался поиск ответов на исследовательские вопросы, которые можно сформулировать так: 1) кто из современных провайдеров непрерывного образования является наиболее активным и/или «главным игроком»; 2) насколько вероятно возможность университетам быть драйверами в развитии образования взрослых и стать «ядром» образовательной экосистемы в будущем?

### Роль университета в образовании взрослых

Долгое время именно университет оставался тем учреждением, где в основном молодёжь получала профессиональные знания. В силу специфики развития социально-трудовой сферы в начале XX века для успешной трудовой деятельности работнику было достаточно одного профессионального образования на протяжении всей жизни. В связи с этим представители старшего поколения не ощущали острой потребности вновь возвращаться в университет для получения другой профессии или совершенствования компетенций по имеющейся [4]. Лишь единицы практиковали непрерывное образование. Однако произошедшая трансформация современных социальных реалий обозначила в качестве приоритета тренд на «образование в течение всей жизни» и вызванную им непрерывную профессиональную социализацию, сопровождающуюся обновлением имеющихся знаний и приобретением новых.

Непрерывное образование направлено на поддержание и развитие профессиональных навыков, знаний и компетенций у взрослых людей на протяжении всей жизни [5–7]. Эта концепция основана на идее, что обучение и развитие не может ограничиваться школьным или университетским образованием, а должно быть доступным для всех в течение жизни [8; 9]. Обучение в университете на программах бакалавриата обычно не рассматривается как «образование для взрослых» [10; 11]. Непрерывное образование может быть реализовано через различные формы: курсы повышения квалификации, семинары, мастер-классы, онлайн-курсы, вебинары. Также оно может быть организовано как самостоятельное обучение или в рамках образования на рабочем месте [12].

Потенциал онлайн-образования для обучения взрослых хорошо аргументирован. Учебные заведения для взрослых, особенно университеты, внедрили инфраструктуру для поддержки систем управления обучением (LMS), локальных вычислительных сетей (LAN), систем контента для управления обучением (LMCS) и виртуальных учебных сред (VLE) [13]. При этом важно понимать как возможности, так и ограничения используемых в онлайн-образовании цифровых экосистем как платформ обучения, которые объединяют различные функциональные возможности и уделяют приоритетное внимание потребностям взрослого учащегося [13].

Современные образовательные практики показывают, что обучение в университете становится востребованным среди населения средних и старших возрастных групп и различных уровней профессиональной подготовки. Это свидетельствует о нарастающем тренде повышения значимости и потребности в образовании в целом и предоставляемого университетами в частности. Последнему факту способствует высокий уровень доверия к высшим учебным заведениям со стороны населения, сформированный на протяжении столетий. В настоящее

время лидерский потенциал и значимость университетов в современном мире можно оценить как высокие [14]. Такой вывод авторы делают на основании обзора современных международных тенденций в образовании [2] и перспектив развития отечественного университетского сектора<sup>2</sup>.

Университеты заинтересованы в позиционировании себя как учреждений, предоставляющих образование для населения различных возрастных групп. Нарастив масштабы предоставления взрослым качественного образования, высшие учебные заведения расширяют своё влияние, претендуя на центральное место в образовательной экосистеме. Важно отметить, что в данной работе авторы исходят из того, что развитие образования должно реализовываться по принципу экосистемного подхода, который позволит достичь высокого качества подготовки человеческого капитала и станет основой для устойчивого развития экономики и общества [15].

Во всём мире работодатели ориентированы на рекрутинг сотрудников, обладающих необходимыми знаниями, навыками и склонностями. При этом некоторые крупные компании (например, *Google* и *PricewaterhouseCoopers*) отказываются от университетских степеней в качестве обязательного условия для трудоустройства на том основании, что они не являются хорошим показателем успеха при трудоустройстве [16]. Это может стать определённым негативным трендом, свидетельствующим о смещении ядра образовательной экосистемы взрослых с университетов на корпоративные обучающие центры. В качестве альтернативы или дополнения к университетским степеням рассматривается получение микрокомпетенций [17]. Продолжительность такого

обучения варьируется от нескольких недель до нескольких месяцев и может соответствовать традиционным квалификациям. Спрос у взрослого населения на микрообразование объясняется качественным и гибким обучением и возможностью работодателей проверить полученные компетенции доказательством компетенций. Однако не всё так однозначно и имеются определённые опасения, связанные с внедрением и широким распространением образовательных микрокредитов [18]. Для того, чтобы такой вариант стал жизнеспособной альтернативой восполнения пробелов в навыках и профессиональной переподготовки взрослых, важно понимать, что микрообразование не существует изолированно [1], а является частью более широкой образовательной экосистемы.

В рамках нелинейной модели высшего образования Г.Е. Зборовский в соавторстве с П.А. Амбаровым [19] и Е.А. Шуклиной [20] рассматривают университет именно как драйвер социально-экономического и социокультурного развития, обеспечивающий конкурентоспособность в глобальном образовательном пространстве и имеющий важное значение в жизни общества и конкретных регионов страны. В частности, подчёркивается «превращение высшего образования региона в драйвер его социально-экономического, культурного и научного развития» [20].

Как упомянуто выше, университеты распространяют образовательную функцию и на взрослые слои населения, не фокусируясь лишь на представителях молодёжи. Так, поэтапно может формироваться экосистема образования взрослого населения, которая предполагает автономное функционирование различных элементов и участников, взаимодействующих друг с другом, аккумуля-

<sup>2</sup> Наглядным примером обозначенной тенденции является строительство в разных регионах России сети современных межвузовских университетских кампусов мирового уровня в рамках федерального проекта «Создание сети современных кампусов», с 2023 по 2030 год реализуемого при поддержке национального проекта «Наука и университеты». Паспорт федерального проекта «Создание сети современных кампусов». URL: [https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/01/ФП\\_Кампусы.pdf](https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/01/ФП_Кампусы.pdf) (дата обращения: 12.02.2024).

лирующих силы и позитивно влияющих на процессы обучения и развития, обеспечивая населению доступное и качественное образование [21; 22]. Уже сегодня на уровне высшего образования возникают новые форматы образовательных практик, которые фиксируются современными исследователями, например такие как стадитьюбинг или образовательное блоггерство [23]. Однако в этом случае на университете как ядре экосистемы будет лежать ответственность за её формирование и привлечение в её структуру новых участников, а также непрерывная оценка профессиональной квалификации имеющих участников.

### **Структура экосистемы образования взрослых**

В экосистеме образования взрослых будет корректно обозначить акторов и институциональные структуры, которые являются её составляющими [15]. Среди акторов авторы выделяют: преподавателей, тренеров и наставников, работающих как в штате образовательных организаций, так и в статусе самозанятых или индивидуальных предпринимателей; взрослое население, желающее получить/получающее новые знания и навыки, совершенствующее свои компетенции; работодателей, заинтересованных в трудоустройстве специалистов, прошедших/проходящих профессиональную подготовку/повышение квалификации. К перечню институциональных структур можно отнести: высшие учебные заведения; учреждения среднего профессионального образования; центры дополнительного образования, которые проводят курсы повышения квалификации взрослых; корпоративные университеты, организации, компании, учебные центры, предоставляющие обучение и профессиональное развитие для своих сотрудников; технологические платформы массовых открытых онлайн-курсов, образовательные стартапы, онлайн-ресурсы, обеспечивающие взрослым доступ к образовательному контенту и способные по-

высить эффективность обучения взрослых; профессиональные ассоциации и общества, представляющие интересы конкретной профессии или группы профессий и ориентированные на установление стандартов и этических норм; образовательные консорциумы, объединяющие людей или организации, работающие в определённой области.

Обозначенные структурные элементы образуют сложную экосистему, где каждый участник играет специфическую роль в процессе обучения и профессионального развития взрослых, обеспечивая при этом эффективное функционирование иных участников. Даже незначительное изменение одного элемента системы приводит к изменению (разной степени значимости) в деятельности прочих. Именно поэтому важно, чтобы все без исключения компоненты экосистемы взаимодействовали согласованно и эффективно, обеспечивая населению непрерывное и качественное образование. Взаимодействуя, они создают целостную и гармонично функционирующую экосистему образования взрослых, которая способствует развитию компетенций, профессиональной подготовке и личностному росту взрослых. Обратим внимание, что специфика, степень интенсивности и регулярность взаимодействия структурных элементов экосистемы могут различаться в зависимости от решаемых задач и состояния экосистемы. Непрерывное образование взрослых играет ключевую роль в этой экосистеме, обеспечивая постоянное обновление знаний и навыков у взрослого населения. Так, прослеживается актуальность изучения как современного состояния формирования образовательной экосистемы, так и выделения ключевых акторов, оказывающих влияние на этот процесс.

В определении понятия «образовательная экосистема» можно выделить такие признаки, как динамичность, эволюционность, сетевая взаимосвязанность образовательных пространств, сопровождающая индивида или группы на протяжении всего жизненно-

го цикла<sup>3</sup>. По аналогии с этим определением вузы становятся своеобразным хабом (от англ. *hub* – центр, узел), соединяющим множество прочих социальных акторов в единую сеть – образовательную экосистему. Индикатором данного процесса становится ситуация, когда обучающийся обращается в университет, как в некую «точку входа», имея уверенность, что именно здесь он получит весь комплекс необходимых ему знаний, а для получения дополнительных узкопрофессиональных сведений или более актуальных практических навыков он будет перенаправлен к другим аккредитованным специалистам. В этом случае можно привести наглядный пример, как трактуется упомянутый ранее хаб в космонавтике – это модуль космической станции, который используется для стыковки с другими модулями и космическими кораблями. Так и университет становится тем «модулем» и одновременно гарантом качества итогового образовательного результата с привлечением всех необходимых для этого ресурсов, которыми обладают участники образовательной экосистемы в масштабе региона или страны.

Важно отметить, что в рамках представленного теоретико-эмпирического исследования экосистема образования взрослых может рассматриваться как на региональном, так и общенациональном уровнях. Однако, в настоящее время, в условиях её продолжающегося формирования будет целесообразно анализировать её в региональном масштабе, и это не противоречит тому, что существуют перспективы для развития такой экосистемы более масштабно, в логике макрорегионов или всей страны.

Преимущественно зарубежные исследователи придерживаются аналогичного мнения относительно центрального места уни-

верситета среди прочих субъектов образовательной экосистемы. Вместе с тем, в научной литературе распространена точка зрения об отсутствии ярко выраженного ядра в образовательной экосистеме и приоритете партнёрских отношений между университетом и иными участниками сферы образования для взрослых [24; 25]. Взрослые сталкиваются с рядом трудностей, которые влияют на их способность добиваться успехов в образовании. К примеру, может различаться мотивация к обучению, и её необходимо учитывать при работе с отдельным учащимся системы образования для взрослых. Обучение на протяжении всей жизни может быть усовершенствовано благодаря академическим и общественным партнёрствам [26; 27], которые объединяют образование, исследования, профессиональную подготовку и «третью миссию» университета.

#### Методика исследования

Исследование проводилось методом полуструктурированного интервью с 36 экспертами из 11 регионов России, входящих в 6 федеральных округов<sup>4</sup>, в т. ч. 12 мужчин и 24 женщины. Пул информантов сформирован из представителей коммерческого и государственного сектора – руководители и высший управленческий менеджмент вузов, корпоративных университетов и организаций образовательного консалтинга, HR-менеджеры высокотехнологичных предприятий и инновационного бизнеса, провайдеры услуг неформального образования и прочие. При формировании выборки сбалансированы группы экспертов из государственного/коммерческого, образовательного/промышленного секторов. Ключевыми критериями отбора экспертов стали: наличие значительного профессионального опыта (не менее 3-5

<sup>3</sup> Лукша П., Кубиста Дж., Ласло А., Попович М., Ниненко И. Образовательные экосистемы для общественной трансформации. Доклад Global Educational Future: под ред. П. Лукши, П. Рабиновича, А. Асмолова. С. 50. URL: [https://futuref.org/educationfutures\\_ru#rec63669706](https://futuref.org/educationfutures_ru#rec63669706) (дата обращения: xx.xx.2024).

<sup>4</sup> В т. ч. в исследовании приняли участие эксперты из городов: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Омск, Пермь, Петропавловск-Камчатский, Псков, Саранск, Тверь, Томск, Тюмень.

лет) в сфере образования взрослых; высокий уровень компетентности и погружённость в практику в одном из дискурсивных полей. Методом «длинного стола» определена целевая выборка для экспертов, и проведены экспертные интервью. Выборка – целевая, построенная по принципу «восьмиоконой» модели И. Штейнберга, позволяющая отобрать наиболее компетентных специалистов по вопросу исследования, в т. ч. представителей рыночного и нерыночного сектора<sup>5</sup>.

Серия экспертных интервью проведена с ноября 2023 г. по февраль 2024 г. Использован смешанный формат проведения интервью – очный и дистанционный (с использованием интернет-платформы видеосвязи – Яндекс.Телемост). С информированного согласия экспертов проводилась видео- и аудиозапись интервью, на основании которой впоследствии осуществлялось транскрибирование материала с последующим анализом нарративов. Анонимизированный список информантов представлен в Приложении.

Определённым ограничением проведённого эмпирического исследования может являться изначальное отсутствие акцента при разработке дизайна исследования и построения исследовательского инструментария на дифференциации вузов в соответствии с их местом в рейтингах и их степенью вовлечённости в реализацию практик образования взрослых. Обозначенное ограничение может быть преодолено на последующих этапах реализации авторского эмпирического исследования путём корректировки выборки и исследовательского инструментария.

### Результаты исследования

Обратимся к анализу ответов респондентов на пул вопросов: *«Кто является “главным игроком” в образовании взрослых?»*; *«Какие участники рынка непрерывного об-*

*разования наиболее активны?»*; *«Могут ли университеты стать драйверами в развитии образования взрослых и “ядром” образовательной экосистемы?»*.

Обозначая действующих лиц в образовании взрослых, эксперты назвали: учреждения среднего профессионального образования; государственные университеты; корпоративные университеты; платформы массовых открытых онлайн-курсов; образовательные стартапы. При этом в определении «главного игрока» в экосистеме образования взрослых заметны явные различия. Эти различия становятся заметны в зависимости от возраста эксперта и сферы деятельности организации, которую он представляет.

Все эксперты разделяют точку зрения, что университеты играют специфическую роль образования взрослых в рамках осуществления как формального, так и неформального образования. Ключевые направления образовательной деятельности университетов: просветительские проекты; краткосрочные курсы; перспективные магистратуры в сотрудничестве с технологическими компаниями. Примечательно, что обозначенные направления не всегда осуществляются университетами монопольно, но также с привлечением партнёров из государственного или коммерческого сектора, образовательных, промышленных и иных направлений.

В рамках *формального* образования университеты предоставляют широкий спектр образовательных программ для взрослых, включая бакалавриат и магистратуру, а также осуществляя подготовку научно-педагогических кадров (аспирантура, докторантура) и дополнительное профессиональное обучение для лиц с высшим образованием. Эти программы обеспечивают структурированный учебный процесс, ориентированный на конкретные отрасли или профессии, что позволяет взрослым получить квалификацию, пополнить знания и усовершенствовать навыки в своей области деятельности, по-

<sup>5</sup> Помимо авторов статьи в проведении серии интервью принимали участие участники научно-исследовательской группы – доценты Тюменского государственного университета М.Н. Кичерова, Е.В. Зюбан, И.С. Трифонова, Т.И. Паюсова.

высить профессиональную компетентность, адаптируясь к изменяющимся требованиям рынка труда.

Практики неформального образования осуществляются университетами через научно-популярные семинары, лектории, мастер-классы и другие мероприятия. Эти программы помогают взрослым расширить знания и навыки в различных областях, обеспечив личностный и профессиональный рост.

С развитием технологий университеты всё чаще предлагают образовательные онлайн-программы, которые весьма востребованы взрослым населением ввиду высокой занятости и ограниченного свободного времени. Онлайн-образование позволяет учащимся получать образование из любой точки мира, гибко управлять графиком обучения и сочетать учёбу с трудовой деятельностью и семейными обязанностями.

Университеты играют важную роль в профессиональном развитии взрослых, предоставляя программы по переподготовке, повышению квалификации, консультационные услуги и карьерное сопровождение. Эти программы помогают взрослым адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка труда и развивать профессиональную карьеру.

Занимая значимое место в экосистеме образования взрослых, университеты выполняют специфическую социальную роль, содействуя более полной интеграции взрослых в общество и обеспечивая социально-экономическое развитие страны и отдельных регионов. Ключевые направления образовательной деятельности университетов играют важную роль в обеспечении взрослым качественного образования и способствуют их личностному и профессиональному развитию.

Обозначенные экспертами нарративы в отношении места университета (как социального института) в структуре экосистемы образования взрослых можно разделить на несколько блоков:

1) университет – ядро образовательной экосистемы и удерживает за собой этот статус;

2) университет занимает центральное место в образовательной экосистеме, но может лишиться статуса при определённых действиях или бездействии;

3) университет – не является ядром образовательной экосистемы и не должен им быть;

4) университет – не является ядром образовательной экосистемы, но мог бы им быть.

Последовательно рассмотрим каждую из обозначенных позиций, детально аргументируя высказываниями экспертов.

### *Университет – ядро образовательной экосистемы и удерживает за собой этот статус*

Характеризуя место университета в экосистеме образования взрослых, эксперты оказались единодушны во мнении: по сравнению с иными субъектами именно вуз даёт лучшую теоретическую основу по профессии, формирует системное мышление, закладывает фундамент, на который потом могут лечь любые отдельные навыки. Именно эти основания становятся ключевыми в закреплении за университетом статуса «ядра» экосистемы на долгосрочную перспективу.

В вузовских образовательных программах население видит *фундаментальность*, и когда у них возникает потребность обучиться чему-то более основательно, они идут в университет – к профессионалам и знатокам своего дела за формальным образованием. *«За фундаментальными знаниями люди обращаются именно в вузы, а в коммерческие структуры – за быстрыми поверхностными знаниями “по кусочкам”, необходимыми для отработки отдельных навыков. Для каждого потребителя подходит свой образовательный продукт, и нужно понимать, как для него выстроить образовательную программу»* (эксперт № 1).

Поддержанию центрального места университетов в образовательной экосистеме

способствует *позитивный имидж* университетов в общественном сознании как учреждений формального образования. «Для большинства взрослых сохраняется высокая ценность диплома гособразца. Университету важно ценить преимущество и использовать все возможности, чтобы оставаться в тренде. Нужно транслировать населению идею: зачем учиться у какого-то блогера, если есть целый университет, где работают крутые специалисты и можно вечерние трёхмесячные курсы пройти» (эксперт № 25).

Население сохраняет высокий уровень доверия к университетскому образованию. «Университету не нужно тратить огромные финансы, чтобы ему поверили и пришли на обучение. В сознании людей университет – центр качественного образования, где работают преподаватели с высокой квалификацией, где уютные аудитории и оснащённые современным оборудованием лаборатории». При этом, «неправильно использовать потенциал вузовского сообщества просто на просветительские проекты – расточительство. Всё-таки миссия вуза – не развлекательная» (эксперт № 4).

Наряду с университетами в образовательной экосистеме эксперты выделяют такого сильного игрока как *коммерческие образовательные организации*. Но он не конкурирует с системой высшего образования, так как имеет иную специфику деятельности. «Для получения профессиональной компетенции ключевым игроком всегда был и остаётся университет, а всё что касается *soft skills* – про корпоративные тренинги и частные образовательные практики. В этом случае вузовские программы не всегда доступны по цене» (эксперт № 17).

Анализируя образовательную деятельность коммерческих организаций и частных бизнес-тренеров, эксперты характеризовали её как успешную, но подчёркивали неустойчивость их статуса в образовательной экосистеме. «Они разрабатывают хорошие образовательные программы, но им приходится постоянно мониторить, что сегодня

наиболее актуально. И будут рассказывать о том, что “на волне”, даже если не очень компетентны. Если завтра сфера образования перестанет быть им выгодна, они переключатся на что-то другое» (эксперт № 1). При этом эксперты подчёркивали устойчивость и фундаментальность университетского образования с предоставлением гарантий качества. «У университетов навсегда останется функция обучать население. Если раньше это была преимущественно молодёжь, то теперь – люди разных возрастов. В отличие от коммерческих структур, мы никогда не бросим эту функцию, будем поддерживать высокое качество работы, сохраняя репутацию» (эксперт № 30).

#### **Университет – пока ещё ядро образовательной экосистемы**

Выше авторы рассмотрели аргументы экспертов в поддержку точки зрения о центральном месте университета. Здесь важно заметить, что несмотря на его лидирующее положение, оно может быть утрачено при определённых действиях как самого университета, так и прочих субъектов образовательной экосистемы.

Признавая центральное место современных университетов в экосистеме образования взрослых, отдельные эксперты сомневаются в долгосрочности данной позиции. По их мнению, приоритетное место в образовательной экосистеме будет оставаться за университетами до той поры, «пока образовательные онлайн-платформы не станут массово лицензироваться и не получат возможность выдавать дипломы государственного образца, как вузы. Как только это произойдёт, захват власти будет полностью за платформами, и формально университеты будут не нужны. Если онлайн-школы будут выдавать диплом, идентичный вузовскому, огромное количество студентов с удовольствием их закончат. К университетам сохраняется серьёзное отношение» (эксперт № 8).

Эксперты отметили тренд на формирование у населения инициативного запроса на об-

разование. *«Сегодня не всем нужен официальный диплом в подтверждение образовательного результата. Ценность документа сохраняется для государственных служащих, которым требуется переподготовка раз в три года, и они идут на классические скучные курсы переподготовки»* (эксперт № 25).

В сознании родителей студентов университет пока имеет высокий престиж. *«Они понимают, что их ребёнок обязательно должен получить образование именно в университете. Но лет через пять-семь придёт следующее поколение родителей, а это короткий срок для университета, и мы можем потерять часть абитуриентов. Новые родители, имеющие опыт обучения на онлайн-платформах, могут уже не испытывать такого пиетета перед высшим образованием»* (эксперт № 15).

Рассмотрим конкретные условия, соблюдение которых позволит университету закрепить за собой статус «ядра» экосистемы образования взрослых.

### **Совершенствование требований к профессорско-преподавательскому составу университетов**

В силу своей специфики университет имеет дуальный статус, одновременно являясь площадкой для образования взрослых и работодателем для некоторых из них (например, научно-педагогических работников). *«В университетах есть бесчисленное количество программ повышения квалификации, которые для своих сотрудников зачастую бесплатны. Я систематически пользуюсь щедростью университета на протяжении многих лет, обучаясь на курсах английского языка. Это всегда воспринималось не как сверхнагрузка, а как способ развлечься и непринуждённо пообщаться в кругу коллег на иностранном языке»* (эксперт № 29).

Университеты нуждаются в ориентации на непрерывное повышение профессиональной подготовки и поддержание устойчивой мотивации педагогов к развитию. *«Преподавателю важно постоянно обучаться и*

*иметь прикладной опыт. Чтобы они знали, какие технологии используют те же IT-компании, чтобы они готовили достойных будущих специалистов. Вот [название университета] у них все преподаватели – действующие айтишники..., кто-то с Яндекса или других крупных или не очень крупных компаний. То есть если это дизайнер, то действующий дизайнер [название фирмы], который уже отрисовал кучу мобильных приложений и понимает, что такое вёрстка, что такое UX и всё остальное. Да, они могут преподавать теорию, но с разворотом на практику. Свой курс я тоже выстраиваю так, чтобы включить свой прикладной опыт, который получаю в своих компаниях»* (эксперт № 34).

Так для удержания лидерских позиций в экосистеме образования взрослых университеты должны разработать и планомерно реализовывать стратегию повышения квалификации своего персонала и поддержание их трудовой мотивации и вовлечённости. Важно вкладывать больше ресурсов в профессиональное развитие собственных педагогов. *«В университетах мало деятельных преподавателей вузов, заинтересованных в изменении ситуации. Большинство преподавателей привыкли работать по старинке и не хотят менять сложившиеся традиции. Отчасти именно поэтому университеты вступают в партнёрства и открывают совместные программы с такими гигантами как Яндекс, Нетология и пр.»* (эксперт № 6).

### **Повышение маркетинговой активности**

При наличии высокого потенциала многие вузы проигрывают представителям коммерческого сектора образовательной экосистемы. В частности, университеты не настолько активны и настойчивы в рекламе образовательных программ, как обучающие стартапы и отдельные индивидуальные предприниматели. Причину эксперты видят в том, что *«университеты и преподаватели не относятся к своей работе как к бизнесу. Но, чтобы оставаться успешными, нужно про-*

*давать свой продукт каждый день и быть на слуху. Университеты часто придерживаются стратегии “ждать, что к нам придут”. Но на рынке образовательных продуктов всё устроено немного иначе. Остальные игроки не сидят и не ждут обучающихся, а привлекают их. Побеждает тот, у кого сильнее развита коммерческая жилка. Небольшие частные структуры и индивидуальные предприниматели оказываются успешными за счёт более высокой активности по сравнению с вузами» (эксперт № 1).*

### **Совершенствование форматов образовательного контента**

Субъектам образовательной экосистемы важно учитывать запросы взрослых к формату обучения. Так эксперты обозначили, что образ жизни, трудовые и семейные обязательства взрослых, делают более привлекательным для них обучение в формате краткосрочной переподготовки и повышения квалификации (эксперт № 1).

В подавляющем большинстве университетов основной формой обучения является лекция. *«Если мы говорим про дополнительное профессиональное образование, нельзя научить людей современным навыкам, если всё, что практикуешь с ними, это лекция. В корпоративном секторе появляются и развиваются тренинговые форматы. Они принимаются педагогами университетов, но не столь быстро. Отдельные вузы приглашают для ведения занятий бизнес-тренеров, которые профессионально занимаются корпоративным обучением. Это освежает университетскую атмосферу. Но так происходит не везде» (эксперт № 14).*

Университет может стать драйвером образования взрослых, если расширит спектр точечных краткосрочных программ. *«Если человек в течение жизни сменил пять сфер деятельности, сомнительно, что он пять раз будет по четыре года учиться в университете. Более актуальный для него вариант – курсы переподготовки или программы дополнительного образования дли-*

*тельностью полгода-год. Если у взрослого работающего человека запрос на актуализацию компетенций, то ему подходят небольшие прикладные программы. Он купит один онлайн-курс, потом второй, несколько книг прочитает по изучаемой теме, а остальное подскажут коллеги из соответствующего отдела в его организации» (эксперт № 7).*

Некоторые информанты выражали сомнения в отношении эффективности формата онлайн-образования для взрослых по причине занятости. *«Много значит формат образования. Мои сотрудники почти полгода учились дистанционно. Эффективность была невысокая – в рабочее время тебя все отвлекают, вечером учиться не хочется, ночью – спишь, в субботу-воскресенье – отдыхаешь. Тут один вариант – ехать в командировку. Я их отправила в Москву учиться, и вот недавно они вернулись из командировки. Все в восторге! Обучение “человек–человек” воспринимается гораздо лучше. Оказывается, так приятно, когда тебе буквально на пальцах, доходчиво объясняют материал, дают наглядные схемы, а не только показывают экран!» (эксперт № 7).*

Вместе с тем от современного университета ждут гибридных образовательных практик, чтобы занятия вели теоретики и практики, чтобы обучение велось как в аудиториях, так и дистанционно (эксперт № 33). По оценкам экспертов, такой формат сможет обеспечить только сотрудничество с промышленными партнёрами.

### **Повышение сфокусированности университетов на образовании взрослых**

Признавая, что вузы имеют большой потенциал стать ядром экосистемы образования взрослых, эксперты отмечают наличие серьёзной проблемы. *«Университеты воспринимают дополнительное образование именно как “дополнительное” к основному виду своей образовательной деятельности. Это при том, что вузы на рынке образования являются серьёзной силой. Поэтому нужно предпринимать меры для*

*содействия развитию сетевых образовательных программ и сетевого партнёрства. Объединение ресурсов, усилий взаимодействия с работодателями, их привлечение на эти программы позволяет компенсировать дефицит собственной рабочей силы и её перегруженность»* (эксперт № 21). Современный университет ориентируется преимущественно на молодёжь, существенно недооценивая свой потенциал и социальную значимость своей деятельности. *«Целевая группа взрослого населения и пожилых пока не рассматривается как интересное поле деятельности, несмотря на то, что здесь можно привлечь много ресурсов»* (эксперт № 11). Причиной отсутствия фокуса на дополнительном образовании может быть перегруженность программами бакалавриата и магистратуры, недостаточная подготовка научно-педагогических работников, а также инерционность руководства университета.

#### ***Открытость университета и готовность к сотрудничеству с иными субъектами экосистемы***

Рассматривая университет на организационном уровне как конкретное учреждение высшего образования, многое зависит от позиции руководства, ресурсных возможностей вуза и его готовности пробовать различные форматы партнёрства с другими субъектами экосистемы образования взрослых. *«Руководители университетов бывают разные: одних устраивает имеющееся положение дел и им не нужна лишняя головная боль. Руководители и топ-менеджмент других вузов ищут новые пути взаимодействия с партнёрами из корпоративного сектора и не только. Они заинтересованы в разных вариантах сотрудничества и совместной разработке интересных образовательных продуктов. Происходит борьба инновационности мышления и консерватизма»* (эксперт № 22). При этом при заключении сотрудничества важно определить, какой функционал закреплён за вузом, а какой за партнёрами.

По оценкам экспертов, вузы давно сохраняют статус лидеров в развитии образования взрослых и являются ядром образовательной экосистемы. В университете сконцентрирован большой потенциал, есть методики, материально-техническая и ресурсная база, но самое ценное – *кадры*, которые обладают гораздо большими знаниями, чем необходимо для прочтения курса студентам в рамках учебной дисциплины. Есть доценты и профессора, готовые поделиться знаниями с окружающими. *«Университетам пора выходить за пределы своих стен и открыть двери, чтобы поделиться знаниями со всеми желающими. Если всё это вместе сложить, то и получится ответ на вопрос, почему вузы вполне способны стать драйверами развития образования взрослых»* (эксперт № 29).

Вместе с влиянием руководства, которое определяет стратегические приоритеты в развитии университета, на него накладывает отпечаток ресурсная база. На место, которое занимает конкретный университет в образовательной экосистеме, значимое влияние оказывает его специфика. *«Все университеты разные: богатые и бедные, с практически безграничными ресурсами или с меньшим их количеством»* (эксперт № 29).

Также существенное значение имеет городская и региональная специфика. *«Возьмём в качестве примера наш промышленный город-миллионник. Все знают, что вузы в нашем регионе дают качественное образование, отлично обучают по основным образовательным программам, абитуриенты имеют высокий средний балл ЕГЭ. Прекрасные показатели, но дополнительное образование “не стреляет”. Потому что есть онлайн-платформы – гиганты, которые хорошо зарекомендовали себя»* (эксперт № 23).

#### ***Университет – не ядро образовательной экосистемы и не должен им быть***

Лишь отдельные эксперты как из государственного, так и из коммерческого сектора отмечали, что в современной ситуации вузы не

являются ядром экосистемы. *«Теоретически университет может стать одной из основных площадок, но не драйвером образования взрослых. Ему это даже не нужно. Как социальный институт университет ориентирован на подготовку молодых профессионалов. Так и должно оставаться, вместе с развитием мощной системы воспитательной работы, которая начинает полноправно звучать в вузах. Это радует, так как неправильно делать перекос в сферу образования без достаточного внимания воспитанию профессионала, которому могут быть безразличны окружающие люди»* (эксперт № 31).

Лидерские позиции в экосистеме образования взрослых университет получает, когда включён в федеральное финансирование. *«Вузы, которые позиционируют себя как успешные в плане заработка на дополнительном профессиональном образовании – часто лукавят. Например, когда [название регионального университета] отчитывается, какие они молодцы и как много денег заработали, мне сразу хочется сказать: “Конечно, если вы – федеральный оператор и деньги идут через вас, то вы обязательно будете молодцы. Если наши с вами вузы станут федеральными операторами, то мы тоже будем молодцы и станем делить этот пирог”*» (эксперт № 35).

**Университет – не ядро образовательной экосистемы, но мог бы им быть**

Примечательно, что ни один эксперт не высказал данную позицию в отношении университета как социального института. Подобные оценки касались лишь конкретных университетов. *«Наш региональный университет никогда не станет центром образовательной экосистемы. В нём нет людей, готовых давать те знания, которыми жители интересуются с точки зрения повышения квалификации и переподготовки. Чтобы это не сводилось к формальному получению бумажки, а действительно вело к формированию конкретных профильных компетенций»* (эксперт № 34).

**Актуальность образовательного контента**

Для встраивания университета в центральную позицию в образовательной экосистеме взрослых он *«должен чувствовать рынок труда и постоянно обновлять образовательные продукты, внедряя в них что-то интересное и закрепляя то, что уже проверено временем»* (эксперт № 1). При этом университету не хватает решительности в предпринимаемых действиях. *«Хотелось, чтобы университет стал более агрессивным в плане применения образовательных и маркетинговых инструментов, разнообразия актуальных программ. Но так как вуз – федеральная структура, ему сложно вносить быстрые изменения и гибко реагировать на изменение рынка. Трудно представить стремительно меняющуюся образовательную программу в университете. Но это было бы замечательно»* (эксперт № 32).

Определённую трудность в повышении лабильности образовательного контента представляет бюрократия. Развивая тему бюрократизированной специфики высшего образования, эксперты отмечали, что если университету удастся переломить многочисленные бюрократические практики, то он может стать драйвером развития экосистемы образования взрослых. *«Пока вузовская бюрократия не позволяет нам это сделать. Даже если есть отдельные преподаватели, готовые быстро переориентироваться, вузовская система не готова к этому»* (эксперт № 12).

*«Население среднего и старшего возраста способно сформулировать точный запрос к образовательной практике. Он отличается от запросов студентов, которые не всегда осознают, что они хотят получить от обучения в университете. Для взрослых актуален тренд обучения отдельным темам и навыкам. Для университетов это и значительно больший риск – взрослый студент может отчислиться, если не увидит актуальных для себя знаний. Его взгляд на образование прагматичен, зря тратить время он не станет»* (эксперт № 5).

У взрослых людей преобладают рациональные суждения относительно какого-либо обучения. *«Если я прошёл обучение – у меня должно что-то прирасти в зарплате, я смогу претендовать на другие карьерные позиции, либо ещё что-то подобное должно произойти»* (эксперт № 12).

В нарративах высказываний экспертов звучит, что для того, чтобы занять лидерскую позицию в экосистеме образования взрослых, университетам нужна *«перепрошивка, стремление изменяться и перепозиционироваться»* (эксперт № 10). В том числе учитывая ключевые ограничения, препятствующие получению образования взрослыми, среди которых эксперты отмечали: отсутствие времени; низкую мотивацию к получению знаний и выработке компетенций; необходимость совмещения работы и обучения, которая ведёт к «поверхностному» потреблению образовательного контента.

### Выводы

Грамотно выстроенная и планомерно реализуемая в национальном и региональном масштабе система образования взрослых способствует повышению профессионального уровня населения, обеспечению трудовой занятости, снижению темпов безработицы, повышению гражданской активности и снижению социального неравенства. На корпоративном уровне инвестирование в образование взрослого населения приносит значительные социально-экономические выгоды для сотрудников, организации и экономики региона в целом.

Экспертные оценки в отношении места университетов в образовательной экосистеме можно разделить на три группы.

**1. Центральное место.** Университет воспринимается как драйвер в развитии образования взрослых и «ядро» образовательной экосистемы, существенно выделяясь на фоне иных участников рынка и оказывая на них сильное влияние.

**2. Полупериферия.** Университет участвует в образовательном процессе наряду с про-

чими участниками рынка образования для взрослых. В этом случае университет получает возможность к продуктивному сотрудничеству с другими образовательными учреждениями, чтобы предоставить обучающимся широкий спектр возможностей для обучения.

**3. Периферия.** Университет не является основным поставщиком образовательных услуг для взрослого населения, оказывая слабое влияние на экосистему образования взрослых.

Здесь следует обратить внимание на различие во мнениях отдельных информантов в отношении университетов, входящих в категорию «полупериферия». Одни эксперты аргументированно высказывались о том, что университеты и не должны стремиться к центральным позициям в экосистеме. Другие же эксперты, которых большинство, отмечали, что университет уже занимает центральное место в экосистеме.

Анализируя обозначенные экспертами нарративы, стоит обратить внимание на несколько ключевых аспектов. Во-первых, предполагает ли структура образовательной экосистемы наличие центральной позиции («ядра»), которую занимает один из участников? В этом отношении все без исключения эксперты согласились с тем, что в образовательной экосистеме должен быть лидер, который задаёт «правила игры» и перспективные тренды.

Во-вторых, кто занимает центральное место в образовательной экосистеме или претендует на него? Ответы экспертов разделились на два полюса. Подавляющее большинство экспертов придерживаются мнения, что «ядром» образовательной экосистемы взрослых является университет (30 человек из 35 опрошенных), а остальные на центральное место ставят представителей коммерческого сектора. Несмотря на то, что большинство экспертов отдали приоритет университетам, они также обозначали высокий потенциал представителей коммерческого сектора в функционировании образовательной экосистемы.

Таблица

Соотношение влияния университета и иных участников рынка образования взрослых при реализации экосистемы образования взрослых

Table

The relative influence of the university and other participants in the adult education market on the implementation of the adult education ecosystem.

Экосистема образования взрослых		Университет		
		Центр	Полупериферия	Периферия
Иные участники рынка образования взрослых	Центр	(1)	(2)	(3)
	Полупериферия	(4)	(5)	(6)
	Периферия	(7)	(8)	(9)

Третий значимый аспект, который звучал в ответах от экспертов – должен ли университет занимать центральное место в образовательной экосистеме? Большинство экспертов согласилось с этим утверждением, отводя университетам приоритетную роль в образовательной экосистеме.

Рассмотрим далее актуальное соотношение сил университета и иных ключевых «игроков» образовательной экосистемы (Табл.).

По оценкам экспертов, в настоящее время реальное положение дел в образовательной экосистеме в наибольшей степени отражают варианты (4), (5), (7) и (8). При наращивании потенциала коммерческих участников рынка образования взрослых в перспективе десяти лет имеется некоторая тенденция смещения потенциала в сторону вариантов (4) и (5). При этом для ведущих российских университетов актуальны варианты (4) и (7), свидетельствующие о параллельном или даже опережающем наращивании университетами ресурсного потенциала.

Также, по оценкам экспертов, для российской образовательной экосистемы являются утопичными и нереализуемыми в десятилетней перспективе варианты (1), (2), (3), (6) и (9). Такие варианты соотношения влияния университета и иных участников экосистемы образования взрослых, как (3), (6) и (9) могут быть актуальны лишь для низкорейтинговых университетов.

При этом в современных реалиях неактуальным вариантом развития событий становится функционирование университета как автономного субъекта при осуществлении образования взрослых. Его полноценное и эффективное функционирование возможно при условии привлечения других участников рынка и представителей реального сектора экономики на правах равноправного партнёрства или периодического сотрудничества.

Экспертами отмечается институциональная необеспеченность непрерывного образования взрослых, что свидетельствует о несформированности образовательной экосистемы и функциональной разрозненности отдельных её субъектов.

Эффективное развитие университетов и закрепление за ними центральной роли в образовательной экосистеме требует комплексного подхода, предполагающего конкретные управленческие действия. Поэтому на основании эмпирических материалов проведённого исследования можно сформулировать перечень *рекомендаций*, позволяющих университетам укрепить центральное место в образовательной экосистеме.

1. Разработка и реализация *стратегии* развития университета, ориентированной на создание целостной образовательной среды (экосистемы) с учётом потребностей обучающихся, рынка труда и общества в целом, а также оперативная корректировка страте-

гии в соответствии с динамикой происходящих изменений.

2. Развитие кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава университета. Обучение преподавателей для осуществления ими эффективных практик разработки и реализации инновационных образовательных методик для работы с взрослыми студентами. Привлечение квалифицированных преподавателей и исследователей посредством создания привлекательных условий труда, корпоративных программ стимулирования и поддержки научно-исследовательской деятельности.

3. Повышение доступности образовательных ресурсов для взрослых, в т. ч. через создание гибких форматов обучения, которые позволяют совмещать учёбу с работой и семейными обязанностями (онлайн-курсы, модульные программы, дистанционное обучение и пр.). С развитием технологий и увеличением доступности интернета университеты могут создавать собственные цифровые платформы, предоставлять онлайн-курсы и образовательные программы. Необходимость разработки специализированных учебных программ и внедрение *инновационных методов* обучения (активное обучение, проектное обучение, проблемное обучение, микрокомпетенций и пр.).

4. Формирование и поддержание бренда университета на региональном, межрегиональном и федеральном уровне, в том числе посредством привлечения специалистов в области бренд-менеджмента.

5. Развитие компетенции сотрудников центров продвижения образовательных продуктов. Проведение мероприятий по *продвижению* образовательных программ для средней и старшей возрастной когорты (информационные кампании, ярмарки образования, открытые дни университета и пр.).

6. Развитие университетской *ресурсной базы* и её совместное использование при реализации партнёрских проектов. Университеты могут предоставлять иным субъектам образовательной экосистемы материально-

техническую, кадровую и иную поддержку для реализации образования взрослых, содействуя процессу их непрерывного образования и профессионального развития.

7. Интеграция образования взрослых в широкий контекст образовательной экосистемы, включая сотрудничество с другими учебными заведениями, общественными организациями и государственными структурами, приглашение внешних экспертов из сферы бизнес-образования и корпоративного сектора. Поддержка системы *непрерывного образования и привлечение* к участию в организации и реализации образовательного процесса прочих субъектов экосистемы. Сотрудничество университетов с другими образовательными учреждениями позволит расширить спектр предлагаемых программ и возможностей для взрослого населения, организовать совместные программы.

8. Ориентация на востребованные («трендовые») образовательные потребности и актуализация образовательного контента посредством внедрения системы *непрерывного мониторинга* и оценки качества образовательных программ с учётом запросов взрослых.

### Заключение

В представленной работе обозначены направления развития университета как значимого элемента экосистемы образования взрослых. Вместе с тем успешное функционирование университетов в качестве ядра образовательной экосистемы требует от них перманентной трансформации, чтобы стать гибкими, доступными и ориентированными на потребности взрослых учащихся. Это позволит им лучше удовлетворять потребности рынка труда, способствовать личному и профессиональному развитию взрослых и вносить вклад в развитие общества в целом.

### Список литературы

1. Lee, W.O., Tan, J. Develop a Qualification Ecosystem for Adult Learners: Micro-credentialing to Formalize Informal and Nonformal Learn-

- ing // Third International Handbook of Lifelong Learning. Springer International Handbooks of Education: ed. by K. Evans, W.O. Lee, J. Markowitsch, M. Zukas. Springer, Cham. 2023. DOI: 10.1007/978-3-031-19592-1\_40
2. *Blaszczak I.* Contemporary Perspectives in Adult Education and Lifelong Learning – Andragogical Model of Learning // Bulgarian Comparative Education Society. P. 4: Higher Education, Lifelong Learning and Social Inclusion. 2013. P. 305–310. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED567158.pdf> (дата обращения: 12.02.2024).
3. Global Perspectives on Adult Education and Learning Policy: ed. by M. Milana, T. Nesbit. London: Palgrave Macmillan, 2015. 254 p. DOI: 10.1057/9781137388254
4. *Шафранов-Куцев Г.Ф.* О некоторых социологических закономерностях развития современного образования // Вестник Тюменского государственного университета. Серия: Социально-экономические и правовые исследования. 2015. Т. 1. № 2. С. 6–19. EDN: TVTFQJ.
5. *Никонova О.И.* Непрерывное образование взрослых, как часть образовательной экосистемы // Финансовая экономика. 2023. № 11. С. 43–44. EDN: PJVZDR.
6. *Змеёв С.И.* Образование взрослых и андрагогика в реализации концепции непрерывного образования в России // Отечественная и зарубежная педагогика. 2015. Т. 24. № 3. С. 94–101. EDN: UCLNXP.
7. *Силенков В.И., Тарасова М.И.* Дополнительное профессиональное образование взрослых как элемент непрерывного образования // Учёные записки Российского государственного социального университета. 2021. Т. 20. № 1 (158). С. 113–121. DOI: 10.17922/2071-5323-2021-20-1-113-121
8. *Лебединская В.Г.* Система образования взрослых в Швеции в контексте развития системы образования взрослых в России // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2016. № 3. С. 136–138. EDN: XBSDXV.
9. *Ганихина В.В.* Роль и значение дополнительного образования взрослых в немецкой системе образования // Известия Волгоградского государственного технического университета. Серия: Новые образовательные системы и технологии обучения в вузе. 2007. Т. 4. № 7 (33). С. 20–21. EDN: KWMNMF.
10. *Jerram C.* Applying Adult Education Principles to University Teaching // Research and Development in Higher Education: Quality Conversations, 2002. URL: [https://www.academia.edu/73362452/Applying\\_adult\\_education\\_principles\\_to\\_university\\_teaching](https://www.academia.edu/73362452/Applying_adult_education_principles_to_university_teaching) (дата обращения: 12.02.2024).
11. *Gromlich M.D.* Adult Education // Routledge. 2022. DOI: 10.4324/9780367198459-REP RW178-1
12. *Рафикова Э.Р.* Повышение квалификации как область образования взрослых в системе непрерывного и возобновляемого образования управленческих кадров // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2007. № 1 (1). С. 32–36. EDN: LLPIXV.
13. *Finger G., Sun P.Ch., Proctor R.J.* Emerging frontiers of learning online: digital ecosystems, blended learning and implications for adult learning // Adult Learning in the Digital Age: Perspectives on Online Technologies and Outcomes: ed. by T.T. Kidd, J. Keengwe. 2010. 293 p. DOI: 10.4018/978-1-60566-828-4.ch001
14. *Ефимова Г.З., Грибовский М.В.* Престиж университетского преподавателя в России: историческая ретроспектива и современное состояние // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27. № 2. С. 30–44. DOI: 10.15826/umpra.2023.02.011
15. *Кичерова М.Н., Трифонова И.С.* Принципы экосистемного подхода: возможности для моделирования образовательной экосистемы // Science for Education Today. 2023. Т. 13. № 3. С. 45–72. DOI: 10.15293/2658-6762.2303.03
16. *Lee O.W., Tan J.* Develop a Qualification Ecosystem for Adult Learners: Micro-credentialing to Formalize Informal and Nonformal Learning // Third International Handbook of Lifelong Learning. Springer International Handbooks of Education. 2023. P. 821–839. DOI: 10.1007/978-3-031-19592-1\_40
17. *Milligan S., Kennedy G.* (2017). To What Degree? Alternative Micro-Credentialing in a Digital Age // Visions for the Future of Australian Tertiary Education: ed. by R. James, S. French, P. Kelly. P. 41–54. Centre for the Study of Higher Education, University of Melbourne.
18. *Rossiter D., Tynan B.* Designing and Implementing Micro-Credentials: A Guide for Practitioners. Commonwealth of Learning, 2019. 12 p. URL: <https://oasis.col.org/server/api/core/bitstreams/770ff842-9a5e-424b->

- a253-0757fa539086/content (дата обращения: 12.02.2024).
19. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. Сетевое взаимодействие вузов в системе высшего образования Уральского макрорегиона // Экономика региона. 2017. Т. 13. № 2. С. 446–456. DOI: 10.17059/2017-2-10
  20. Зборовский Г.Е., Шуклина Е.А. О концепции нелинейного развития высшего образования в России // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2016. № 2 (41). С. 52–62. EDN: WMFGNL.
  21. Ачкасова О.Г., Гавриков А.А., Омарова Н.Ю. Стратегия развития экосистемы дополнительного профессионального образования вуза в контексте цифровой трансформации высшего образования // Человек и образование. 2023. Т. 76. № 3. С. 31–38. DOI: 10.54884/S181570410028080-3
  22. Кукуев А.И. Образование взрослых как составная часть системы российского образования // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2008. № 3. С. 197–203. EDN: KUWTAN.
  23. Романенко К.П., Макарьева А.Ю. Стадтьюб: образовательные блогеры в экосистеме высшего образования // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 4. С. 156–168. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-156-168
  24. Witte, M.M., Ahmed, A.A., Witte, J.E. Partnerships between University and Adult Education Providers // Adult and Continuing Education: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. 2013. P. 1422–1436. DOI: 10.4018/978-1-4666-4249-2.ch016
  25. McNeil D.R. The University and Adult Education // Adult Education Quarterly (Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA). 1963. Vol. 13. No. 2. P. 80–85. DOI: 10.1177/074171366301300205
  26. Streir R. The Construction of University-Community Partnerships: Entangled Perspectives // Higher Education. 2011. № 62(1). P. 81–97. DOI: 10.1007/s10734-010-9367-x
  27. Jones J., Brookbank B., McDonough J. Meeting the Literacy Needs of Adult Learners Through a Community-University Partnership // Journal of College Literacy & Learning. 2009. No. 35. P. 12–18. URL: [https://digitalcommons.liberty.edu/educ\\_fac\\_pubs/102](https://digitalcommons.liberty.edu/educ_fac_pubs/102)
- Благодарность.** Исследование выполнено за счёт гранта Российского научного фонда № 23-78-10085, <https://rscf.ru/project/23-78-10085/>
- Статья поступила в редакцию 11.03.2024  
Принята к публикации 10.04.2024

## References

1. Lee, W.O., Tan, J. (2023). Develop a Qualification Ecosystem for Adult Learners: Micro-credentialing to Formalize Informal and Nonformal Learning. In: Evans, K., Lee, W.O., Markowitsch, J., Zukas, M. (Eds.). *Third International Handbook of Lifelong Learning. Springer International Handbooks of Education*. Springer, Cham. DOI:10.1007/978-3-031-19592-1\_40
2. Blaszczak, I. (2013). Contemporary Perspectives in Adult Education and Lifelong Learning – Andragogical Model of Learning. *Bulgarian Comparative Education Society. P. 4: Higher Education, Lifelong Learning and Social Inclusion*. Pp. 305-310. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED567158.pdf> (accessed 12.02.2024).
3. Milana, M., Nesbit, T. (2015). *Global Perspectives on Adult Education and Learning Policy*. London: Palgrave Macmillan, 254 p., doi: 10.1057/9781137388254
4. Shafranov-Kutsev, G.F. (2015). On Certain Sociological Regularities of Contemporary Education Development. *Vestnik Tjumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Social'no-je-konomicheskie i pravovye issledovanija = Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*. Vol. 1, no. 2, pp. 6-19. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_23568039\\_10080697.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_23568039_10080697.pdf) (accessed 12.02.2024). (In Russ., abstract in Eng.).
5. Nikonova O.I. (2023). Continuous Adult Education as Part of an Educational Ecosystem. *Finansovaja ekonomika = Financial Economy*. No. 11, pp. 43-44. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_55001248\\_48012368.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_55001248_48012368.pdf) (accessed 12.02.2024). (In Russ., abstract in Eng.).

6. Zmeev S.I. (2015). Adult Education and Andragogy in the Implementation of the Concept of Continuing Education in Russia. *Otechestvennaja i zarubeznaja pedagogika = Domestic and Foreign Pedagogy*. Vol. 23, no. 3, pp. 94-101. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_23874421\\_55113656.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_23874421_55113656.pdf) (accessed 12.02.2024). (In Russ.).
7. Silenkov, V.I., Tarasova, M.I. (2021). Additional Vocational Education of Adults as an Element of Continuous Education. *Uchenye zapiski Rossijskogo gosudarstvennogo social'nogo universiteta* [Scientific Notes of Russian State Social University]. Vol. 20, no. 1 (158), pp. 113-121, doi: 10.17922/2071-5323-2021-20-1-113-121 (In Russ.).
8. Lebedinskaya, V.G. (2016). The Adult Education System in Sweden in the Context of the Development of the System of Adult Education in Russia. *Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K.L. Hetagurova = Bulletin of North Ossetian State University Named after K.L. Khetagurov*. No. 3, pp. 136-138. Available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_27404764\\_29404275.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_27404764_29404275.pdf) (accessed 12.02.2024). (In Russ., abstract in Eng.).
9. Ganikhina, V.V. (2007). The Role and Importance of Additional Adult Education in the German Education System. *Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serija: Novye obrazovatel'nye sistemy i tehnologii obuchenija v vuze* [Proceedings of the Volgograd State Technical University. Series: New Educational Systems and Technologies of Higher Education]. Vol. 4, no. 7 (33), pp. 20-21. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_12908725\\_23901498.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_12908725_23901498.pdf) (accessed 12.02.2024). (In Russ.).
10. Jerram, C. (2002). Applying Adult Education Principles to University Teaching. *Research and Development in Higher Education: Quality Conversations*. Available at: [https://www.academia.edu/73362452/Applying\\_adult\\_education\\_principles\\_to\\_university\\_teaching](https://www.academia.edu/73362452/Applying_adult_education_principles_to_university_teaching) (accessed 12.02.2024).
11. Gromlich, M.D. (2022). Adult Education. *Routledge*. DOI: 10.4324/9780367198459-REPRW178-1
12. Rafikova, E.R. (2007). Professional Development as an Area of Adult Education in the System of Continuous and Renewable Education of Managerial Personnel. *Obrazovanie. Nauka. Innovacii: Juzhnoe izmerenie = Education. Science. Innovation: The Southern Dimension*. No. 1, pp. 32-36. Available at: [https://www.oni.sfedu.ru/system/files/oni\\_1\\_2007.pdf](https://www.oni.sfedu.ru/system/files/oni_1_2007.pdf) (accessed 12.02.2024). (In Russ.).
13. Finger G., Sun P.Ch., Proctor R.J. (2010). Emerging Frontiers of Learning Online: Digital Ecosystems, Blended Learning and Implications for Adult Learning. In: Kidd T.T., Keengwe J. (Eds.). *Adult Learning in the Digital Age: Perspectives on Online Technologies and Outcomes*. 293 p., doi: 10.4018/978-1-60566-828-4.ch001
14. Efimova, G.Z., Gribovskiy, M.V. (2023). Prestige of a University Teacher in Russia: Historical Retrospective and Current State. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 27, no. 2, pp. 30-44, doi: 10.15826/umpa.2023.02.011 (In Russ., abstract in Eng.).
15. Kicherova, M.N., Trifonova, I.S. (2023). Principles of the Ecosystem Approach: Possibilities for Modeling Educational Ecosystems. *Science for Education Today*. Vol. 13, no. 3, pp. 45-72, doi: 10.15293/2658-6762.2303.03 (In Russ., abstract in Eng.).
16. Lee, W.O., Tan, J. (2023). Develop a Qualification Ecosystem for Adult Learners: Micro-credentialing to Formalize Informal and Nonformal Learning. In: Evans, K., Lee, W.O., Markowitsch, J., Zukas, M. (Eds.). *Third International Handbook of Lifelong Learning. Springer International Handbooks of Education*. Springer, Cham., Pp. 821-839, doi: 10.1007/978-3-031-19592-1\_40
17. Milligan, S., Kennedy, G. (2017). To What Degree? Alternative Micro-Credentialing in a Digital Age. In: James, R., French, S., Kelly, P. (Eds.). *Visions for the Future of Australian Tertiary Education*. pp. 41-54. Centre for the Study of Higher Education, University of Melbourne.

18. Rossiter, D., Tynan, B. (2019). *Designing and Implementing Micro-Credentials: A Guide for Practitioners*. Commonwealth of Learning. 12 p. Available at: <https://oasis.col.org/server/api/core/bitstreams/770ff842-9a5e-424b-a253-0757fa539086/content> (accessed 12.02.2024).
19. Zborovsky, G.E., Ambarova, P.A. (2017). Network Interaction of Universities in Higher Education System of Ural Macro-Region. *Ekonomika regiona = Economy of Regions*. Vol. 13, no. 2, pp. 446-456, doi: 10.17059/2017-2-10 (In Russ., abstract in Eng.).
20. Zborovsky, G.E., Shuklina, E.A. (2016). Concerning the Conception of Nonlinear Development of Higher Education in Russia. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta = Surgut State Pedagogical University Bulletin*. No. 2 (41), pp. 52-62. Available at: [http://www.surgpu.ru/media/medialibrary/2016/06/Вестник\\_СурГУП\\_2\\_41\\_2016.pdf](http://www.surgpu.ru/media/medialibrary/2016/06/Вестник_СурГУП_2_41_2016.pdf) (accessed 12.02.2024). (In Russ., abstract in Eng.).
21. Achkasova, O.G., Gavrikov, A.L., Omarova, N.Yu. (2023). Strategy of Development of Ecosystem of University Additional Professional Education in the Context of Digital Transformation of Higher Education. *Chelovek i obrazovanie = Man and Education*. Vol. 76, no. 3, pp. 31-38, doi: 10.54884/S181570410028080-3 (In Russ., abstract in Eng.).
22. Kukuev, A.I. (2008). Adult Education as an Integral Part of the Russian Education System. *Izvestiya Juzhnogo federal'nogo universiteta. Pedagogicheskie nauki = Proc. of the Southern Federal University. Pedagogical Sciences*. No. 3, pp. 197-203. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_12835281\\_89988381.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_12835281_89988381.pdf) (In Russ.).
23. Romanenko, K.R., Makareva, A.Yu. (2023). Studytube: Educational Bloggers in the Higher Education Ecosystem. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 32, no. 4, pp. 156-168, doi: 10.31992/0869-3617-2023-32-4-156-168 (In Russ., abstract in Eng.).
24. Witte, M.M., Ahmed, A.A., Witte, J.E. (2013). Partnerships between University and Adult Education Providers. *Adult and Continuing Education: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Pp. 1422-1436, doi: 10.4018/978-1-4666-4249-2.ch016
25. McNeil D.R. (1963). The University and Adult Education. *Adult Education Quarterly* (Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA). Vol. 13, no. 2, pp. 80-85, doi: 10.1177/074171366301300205
26. Streir R. (2011). The Construction of University-Community Partnerships: Entangled Perspectives. *Higher Education*. no. 62(1), pp. 81-97, doi: 10.1007/s10734-010-9367-x
27. Jones, J., Brookbank, B., McDonough, J. (2009). Meeting the Literacy Needs of Adult Learners through a Community-University Partnership. *Journal of College Literacy & Learning*. No. 35, pp. 12-18. Available at: [https://digitalcommons.liberty.edu/educ\\_fac\\_pubs/102](https://digitalcommons.liberty.edu/educ_fac_pubs/102) (accessed 12.02.2024).

**Acknowledgement.** The research was supported by the Russian Science Foundation grant No. 23-78-10085, <https://rscf.ru/project/23-78-10085/>

*The paper was submitted 11.03.2024*

*Accepted for publication 10.04.2024*

**Список экспертов – участников полуструктурированного интервью, проведённого в рамках эмпирического этапа теоретико-прикладного исследования «Институциональный дизайн экосистемы образования взрослых: концептуальная архитектура и вариативные модели для цифрового общества»**

№	Пол эксперта	Возраст	Экспертная группа	Место работы эксперта	Город	Федеральный округ
1	Женщина	55-60	АС / АУП / НПР	Профессор; заведующий кафедрой, региональный государственный университет	Омск	СФО
2	Мужчина	65-70	КС / АУП	Заместитель генерального директора строительной компании (акционерное общество)	Тюмень	УРФО
3	Мужчина	85-90	АС / НПР	Профессор; столичный государственный университет	Москва	ЦФО
4	Женщина	60-65	АС / АУП / НПР	Профессор; заведующий кафедрой, региональный государственный университет	Тюмень	УРФО
5	Мужчина	30-35	КС / АУП	Директор института образования, региональный государственный университет	Пермь	ПФО
6	Женщина	30-35	КС / АУП	Руководитель отдела продаж платформы для создания и проведения видеоконференций, вебинаров, курсов, тестов и опросов	Санкт-Петербург	СЗФО
7	Женщина	40-45	КС / АУП	Руководитель подбора обучения и развития персонала в организации, занятой централизованными системами водоснабжения и водоотведения	Тюмень	УРФО
8	Женщина	45-50	ГС / АУП	Начальник отдела образовательных программ и технологий Учебного центра подготовки руководителей; столичный государственный университет	Москва	ЦФО
9	Женщина	35-40	КС / АУП	Основатель и руководитель группы компаний в сфере креативной экономики; директор Центра, продюсер и социальный предприниматель	Тюмень	УРФО
10	Мужчина	35-40	КС / АУП	Основатель и генеральный директор платформы для организации обучения	Москва	ЦФО
11	Женщина	60-65	АС / АУП / НПР	Профессор, региональный университет; руководитель образовательных проектов для лиц третьего возраста, грантообладатель, исследователь вопросов образования взрослых	Тюмень	УРФО
12	Женщина	40-45	АС / НПР	Профессор; руководитель научно-исследовательской лаборатории; региональный государственный университет	Тюмень	УРФО
13	Женщина	40-45	КС / АУП	Директор центра; филиал столичного государственного университета	Пермь	ПФО

№	Пол эксперта	Возраст	Экспертная группа	Место работы эксперта	Город	Федеральный округ
14	Мужчина	35-40	АС / НПР	Руководитель лаборатории проектирования содержания образования, столичный государственный университет	Москва	ЦФО
15	Мужчина	35-40	КС / АУП	Заместитель директора регионального учреждения дополнительного образования, региональный государственный университет	Тюмень	УРФО
16	Женщина	40-45	ГС / АУП	Руководитель отдела образовательных программ регионального учреждения дополнительного образования, региональный государственный университет	Тюмень	УРФО
17	Женщина	40-45	КС / АУП	Руководитель направления HR-направления организации, занятой деятельностью в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства	Тюмень	УРФО
18	Женщина	30-35	АС / НПР	Старший научный сотрудник Лаборатории по изучению образования взрослых	Москва	ЦФО
19	Женщина	30-35	КС / АУП	Координатор проекта бизнес-тренингов	Тюмень	УРФО
20	Женщина	45-50	ГС / АУП	Начальник отдела дополнительного профессионального образования, региональный государственный университет	Омск	СФО
21	Женщина	40-45	ГС / АУП	Директор института, региональный государственный университет	Псков	СФО
22	Мужчина	85-90	АС / НПР	Профессор, основатель научной школы; федеральный университет	Екатеринбург	УРФО
23	Мужчина	35-40	ГС / АУП	Начальник управления дополнительного образования, региональный государственный университет	Омск	СФО
24	Женщина	40-45	КС / АУП	Директор и основатель школы иностранных языков	Тюмень	УРФО
25	Мужчина	35-40	КС / АУП	Руководитель группы компаний лингвистических центров	Тюмень	УРФО
26	Женщина	55-60	ГС / АУП	Проректор регионального института развития образования	Тюмень	УРФО
27	Женщина	55-60	ГС / АУП	Директор центра повышения квалификации и переподготовки, начальник отдела разработки образовательных программ Институт дистанционного образования	Томск	СФО
28	Женщина	40-45	ГС / АУП / Представитель провайдеров образовательных услуг	заместитель директора Института дистанционного образования, региональный университет, Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования и содействия занятости	Томск	СФО

№	Пол эксперта	Возраст	Экспертная группа	Место работы эксперта	Город	Федеральный округ
29	Мужчина	35-40	ГС / НПП	профессор, региональный государственный университет	Томск	СФО
30	Женщина	35-40	ГС / НПП	Доцент, институт дополнительного профессионального образования, региональный государственный университет	Петропавловск-Камчатский	ДВФО
31	Женщина	40-45	ГС / АУП	Руководитель регионального отделения общероссийского общественного движения молодёжи	Тюмень	УРФО
32	Женщина	40-45	ГС / АУП	Руководитель бизнес-инкубатора	Тюмень	УРФО
33	Мужчина	40-45	ГС / АУП	Заведующий отделом в государственном банковском секторе	Москва	ЦФО
34	Мужчина	35-40	ГС / АУП	Заместитель директора института развития образования, региональный университет; предприниматель и разработчик IT-продуктов в сфере образования	Тверь	ЦФО
35	Женщина	45-50	ГС / АУП	Декан факультета дополнительного профессионального образования, региональный государственный университет	Саранск	ПФО
36	Женщина	40-45	КС / АУП	Руководитель бизнес-школы	Тюмень	УРФО

*Примечание.* АС – академический сектор; ГС – государственный сектор; КС – коммерческий сектор; АУП – административно-управленческий персонал; НПП – научно-педагогический работник.



Science Index РИНЦ-2022

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	10,544
<b>ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ</b>	<b>9,885</b>
ВОПРОСЫ ФИЛОСОФИИ	9,837
ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ	9,060
ЭПИСТЕМОЛОГИЯ И ФИЛОСОФИЯ НАУКИ	8,028
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ	7,998
УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ	6,586
ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА	6,319
ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	6,118
АЛМА МАТЕР (ВЕСТНИК ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ)	4,077
ПЕДАГОГИКА	3,295
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ СЕГОДНЯ	3,229