

В. М. Саввинов

Оценка практик управления образованием в контексте устойчивого развития

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

Аннотация. В статье на основе экспертной оценки ESG-политики Северо-Восточного федерального университета (СВФУ) показаны стратегии российских университетов по достижению целей устойчивого развития. Результаты сопоставительного анализа практик управления ведущих университетов страны и мира показывают, что концепция устойчивого развития территорий занимает ведущее место в теоретических и ценностных основаниях институциональных трансформаций в системе высшего образования. Представлен обзор современных исследований в области описания, оценки и масштабирования лучших образовательных практик, анализ преобразований в образовательной и научной деятельности вузов России, стран Северной Европы и Северной Америки. Дана сравнительная оценка новых практик управления вузом. Опыт СВФУ позволяет раскрыть основные механизмы и инструменты локализации ESG-повестки в вузе, расположенном на Севере России, учета пространственных и социальных факторов при принятии решений внедрения целей и принципов устойчивого развития. По итогам описания практик управления даны рекомендации по их масштабированию в системе высшего образования.

Ключевые слова: цели устойчивого развития, управление развитием образования, доминанты управления, практики, оценка, мониторинг, стратегия, образовательная система, ESG-повестка, стейкхолдеры.

V. M. Savvinov

Evaluation of education management practices in the context of sustainable development

M.K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russia

Abstract. Based on an expert evaluation of the ESG policy of the North-Eastern Federal University (NEFU), the article shows the strategies of Russian universities to achieve sustainable development goals. Based on a comparative analysis with the management practices of leading universities in the country and the world, it is shown that the concept of sustainable development of territories occupies a leading place in the theoretical and value foundations of institutional transformations in the higher education system. The article presents an overview of modern research in the field of description, evaluation and scaling of the best educational practices, an analysis of transformations in the educational and scientific activities of universities in Russia, the countries of Northern Europe and North America. Based on a comparative analysis, an expert evaluation of new university management practices is given. The NEFU's experience allows revealing the main mechanisms and tools for localizing the ESG agenda at a university located in the north of Russia, taking into account spatial and social factors when making decisions on the implementation of sustainable development goals and principles. Based on the description of management practices, recommendations are given on their scaling in the higher education system.

Keywords: sustainable development goals, education development management, management dominants, practices, evaluation, monitoring, strategy, educational system, ESG agenda, stakeholders.

САВВИНОВ Василий Михайлович – проректор по стратегическому развитию, к. пед. н., Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, г. Якутск, Россия.

E-mail: vm.savvinov@s-vfu.ru ; dagasia@mail.ru

SAVVINOV Vasily – Vice Rector for Strategic Development, Candidate of Pedagogical Science, M.K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russia.

Введение

Университеты – сложные социальные системы, реализующие различные научные, образовательные и социокультурные функции по достижению национальных целей развития по раскрытию потенциала каждого человека, развитию его талантов, воспитанию патриотичной и социально ответственной личности. В условиях роста неопределенности в природе и обществе, гетерогенности среды наблюдается увеличение интереса университетов к вопросам сохранения экологического, экономического, социального, межкультурного и межконфессионального баланса в регионах и странах, укреплению здоровья и повышению уровня благополучия населения. Концепция устойчивого развития становится теоретической и ценностной основой для разработки программ и стратегий трансформации институтов высшего образования.

В данной статье обобщим практики Северо-Восточного федерального университета (СВФУ) по реализации долгосрочной стратегии, основанной на целях и принципах устойчивого развития. Для сопоставительной оценки и соотнесения с опытом других вузов представлено описание практик ведущих университетов России, стран Северной Европы и Северной Америки. Работа продолжает серию статей, посвященных проблеме оценки управления развитием образования в условиях турбулентности среды.

Отбор, описание, экспертная оценка, изучение лучших практик (кейсов) является одним из наиболее распространенных в настоящее время инструментов сопоставительной оценки (бенчмаркинга) в педагогической теории и практике. Имеется достаточно широкий фонд исследований в данном направлении. Среди них можно выделить работы М. Фуллана и Энди Харгрейвс, в которых они существующие практики оценивают по эффективности, результативности и переносимости на основе рефлексии самих участников [1], М. Фостер, С. Шульц, К. Пеппер, делающих акцент на содержании, дизайне, целях и удобстве применения практик [2]. Кейсы о прошлом, настоящем и будущем университетов мирового класса отражены в сборниках, подготовленных под руководством Ф. Дж. Альтбаха и Д. Салми [3]. Механизмы проектирования, оценки и отбора успешных практик в сфере образования систематизированы в работе С. И. Заир-Бек [4].

Число сопоставительных исследований с описанием лучших практик значительно увеличилось с началом структурных изменений в системе высшего образования – созданием сети федеральных и национальных исследовательских университетов, позднее – опорных вузов. Изучение трансформации научно-образовательной и инновационной деятельности, расширения экспорта образования, особенностей институциональных решений легли в основу каталогов перспективного опыта российской высшей школы [5, 6]. Формирование института экспертной оценки реализации программ стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» и «Передовые инженерные школы» позволило описать и систематизировать трансформационные процессы в вузах и масштабировать лучшие практики управления развитием ведущих университетов России [7].

Участие российских вузов в международных рейтингах влияния университетов в достижении целей устойчивого развития THE University Impact Rankings и UI GreenMetric, начало разработки аналогичного российского рейтинга группой RAEX обусловили необходимость анализа и обобщения ESG-повестки российских университетов. Итоги исследования, основанного на серии глубинных интервью, были рассмотрены на конференции «Университеты и устойчивое развитие: международная повестка и национальные цели России» [8]. В числе лучших практик российских вузов был представлен опыт Северо-Восточного федерального университета. Далее раскроем включенные в сборник практики СВФУ по реализации ESG-стратегии в условиях роста неопределенности среды [8, с. 58-72].

Этапы реализации концепции устойчивого развития в вузе. Природно-климатические, социально-экономические и культурно-исторические особенности Республики Саха (Якутия) предопределили тот факт, что для Якутии принципы устойчивого развития, экологической, социальной и управленческой ответственности являются абсолютно естественными и необходимыми. Республика Саха (Якутия), в том числе и СВФУ, активно включены в ESG-повестку и уже на протяжении долгого времени последовательно внедряют принципы устойчивого развития.

Северо-Восточный федеральный университет реализует политику, направленную на устойчивое развитие Севера и Дальнего Востока, с начала второго десятилетия XX века. В 2011-2013 гг. были организованы социологические работы о роли университета в макрорегионе, форсайт-исследования будущего республики до 2050 г., комплексные экспедиции по регионам и экономическим зонам. С 2018 г. посредством публикации ежегодных докладов о достижении целей устойчивого развития, публичных докладов по итогам самообследования университетом реализуется принцип открытости и транспарентности управления.

Идеи социальной и экологической ответственности нашли отражение в программе развития вуза, принятой в 2020 г. Была актуализирована миссия университета с ориентацией подготовки поколений профессионалов для Арктической зоны Российской Федерации и Дальневосточного федерального округа. Для вовлечения широкого круга заинтересованных сторон, экологического и социального просвещения населения стали проводиться лекции преподавателей СВФУ под открытым небом, создаваться виртуальные фонды бесед и интервью, проводиться различные акции и мероприятия. Весь комплекс управленческих решений, принятых в СВФУ в контексте устойчивого развития, можно сгруппировать по отдельным блокам. Для оценки успешности данных практик, возможности их масштабирования в системе высшего образования обобщим условия, в которых они были разработаны и реализованы, описания их существенных характеристик, сопоставим с аналогичными решениями в университетах страны и мира.

Системность внедрения практик. Анализ документов стратегического планирования развития университетов стран Северной Европы раскрывает их нацеленность на устойчивое развитие регионов Севера и Арктики:

- Университет Тромсё (Норвегия) «ориентирован для развития и распространения знаний об Арктике и Севере» [9];

- пятилетний стратегический план на 2023-2028 гг. Университета Северной Британской Колумбии основан на целях устойчивого развития ООН и ориентирован на консолидацию с коренными народами посредством диалога, образования, исследований и взаимоотношений [10], университет реализует принцип «от локальных решений – к глобальным инициативам»;

- стратегии Гренландского университета (Дания), Университета Аляски в Фэрбенксе (США) учитывают расположение вузов на территориях расселения малочисленных народов Севера, в связи с чем в образовательные программы включено изучение традиций, истории, культуры и опыта коренных народов [11, 12].

Сопоставительная оценка содержания программ развития показывает, что аналогичный подход характерен и для российских вузов. В частности, анализ миссий, стратегических целей и доминант управления университетов, расположенных на Крайнем Севере, проведенный нами в ходе подготовки программы развития СВФУ, показал, что в преобладающем большинстве вузов абсолютной ценностью является «ответственность университета за результаты воздействия своих решений и деятельности на общество и природу» [13, с. 130].

Значительное число университетов России внедряет системный подход к реализации ESG-повестки [14]. Среди таких вузов можно указать МГУ, РУДН, МГИМО, МГТУ им. Н. Э. Баумана, РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, в программах развития и публичных отчетах которых раскрываются ценности, принципы и механизмы управления по достижению целей устойчивого развития. Данный подход, на наш взгляд, является наиболее оправданным в условиях интенсивных социально-экономических преобразований и геополитических изменений.

Долгосрочные стратегические цели СВФУ строятся на идеологии устойчивого развития и направлены на усиление влияния на решение задач национальных программ развития Дальнего Востока и Арктической зоны Российской Федерации [15, с. 18-20]. Можно выделить следующие доминанты управления развитием университета:

1. Приоритет интересов человека
2. Концентрация ресурсов на результат
3. Социальная ответственность
4. Интеграция образования, науки, прикладных разработок и производства
5. Цифровая трансформация [16, с.15]

Указанные доминанты управления созвучны принципам политики устойчивого развития Уральского федерального университета:

- принцип существенности тем ответственности и влияния;
- принцип системности и открытости;
- принцип внедрения лучших практик и коллегиальности;
- принцип постоянного совершенствования;
- принцип создания, внедрения, использования передовых технологий в образовании, управлении, наук [17].

За четыре года реализации программы накоплен ряд успешных практик СВФУ, которые могут быть применены в более широком масштабе.

ESG – повестка образовательной деятельности. Изучение опыта российских и зарубежных вузов показывает, что можно выделить три пути формирования ESG-повестки в образовательной деятельности:

Первый – изучение отдельных целей устойчивого развития исходя из окружающего контекста. Например, Университет Аляски в Фэрбенксе, учитывая, что пятая часть студентов являются коренными жителями Аляски и/или американскими индейцами [18], внедряет образовательные программы с арктической направленностью [19, с. 74]. В Якутии аналогичный подход реализуют Арктический государственный институт культуры и искусств, Чурапчинский государственный институт физической культуры и спорта.

Второй – подготовка кадров в сфере ESG. Такой путь достаточно актуален, учитывая, что по данным анализа рынка труда, проведенным Томским государственным университетом, в настоящее время имеется 1969016 вакансий, связанных с ESG-повесткой [8, с. 93]. Хотя часть исследователей считает, что набор вузовских программ, предоставляющих качественное образование в области устойчивого развития, очень невелик [8, с. 5], российские университеты, в основном – отраслевые и корпоративные, занимают определенную нишу в подготовке отдельных категорий ESG-специалистов.

СВФУ, учитывая опыт российских вузов, в 2014 г. начал подготовку мультипрофильных ESG-специалистов совместно с Университетом Хоккайдо и вузами Дальневосточного федерального округа. Вместе с тем, анализ возможностей узконаправленных образовательных программ, мониторинг потребности кадров в макрорегионе позволили СВФУ в даль-

нейшем выбрать третий вариант – путь системной трансформации. В течение 2023-2024 учебного года все 467 образовательных программ скорректированы в соответствии с актуализированной миссией университета, ориентированной на «формирование поколения профессионалов, реализующего цели и принципы устойчивого развития» [15, с. 10]. Распределение образовательных программ по целям устойчивого развития отражено в диаграмме 1.

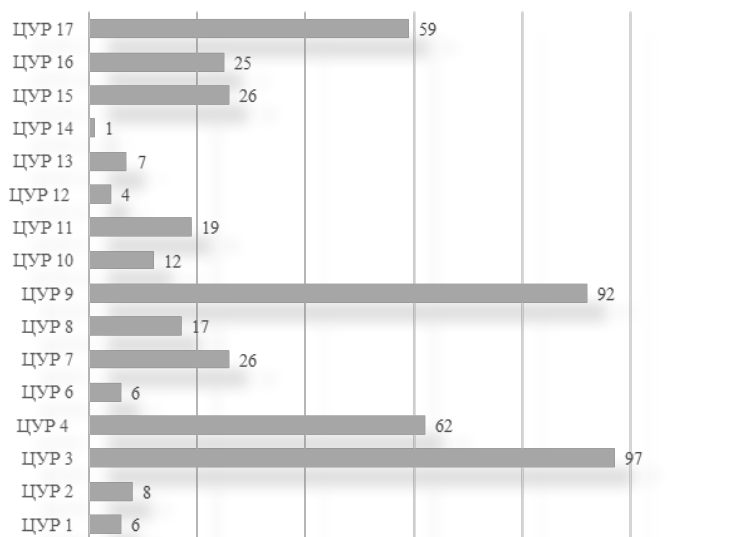


Диаграмма 1. Образовательные программы СВФУ, учитывающие цели устойчивого развития, 2023-2024 учебный год

Научные проекты и исследования. Следующее приоритетное направление в ESG-политике СВФУ – организация научных исследований. Можно выделить следующие направления исследований, соответствующие целям устойчивого развития:

- окружающая среда, рациональное использование ресурсов;
- качество жизни, создание благоприятных условий для людей;
- экономическое развитие и эффективность управления;
- цифровизация культурного и языкового наследия народов Севера;
- математическое моделирование процессов в условиях вечной мерзлоты.

В ходе подготовки ежегодного доклада о достижении целей устойчивого развития за 2023 г. был определен относительный индекс активности. Индекс рассчитывается как отношение доли публикаций, относящихся к определенному ЦУР в общем количестве публикаций СВФУ к доле публикаций, относящихся к этому ЦУР в общем количестве публикаций во всем мире. За последние пять лет доля публикаций по 8 целям устойчивого развития в университете превышает общемировой уровень. По данным департамента науки и инноваций, за указанный период исследователями СВФУ опубликовано всего 2534 научных публикации в базе данных Scopus. При этом доля публикаций по проблемам устойчивого развития имеет выраженную тенденцию роста – с 24,47% в 2019 г. до 31,17% в 2023 г., что видно из диаграммы 2.

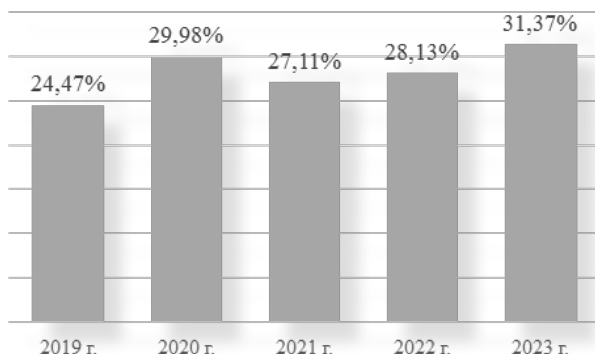


Диаграмма 2. Доля публикаций по проблемам устойчивого развития, в общем количестве публикаций СВФУ в базе данных Scopus

Практики кооперации. Миссия университетов Севера обуславливает их специализацию на изучении изменений климата, влияние человека на Северный Ледовитый океан, проблемы сохранения и развития культуры народов, заселяющих эти страны, в условиях урбанизации и интенсивного промышленного освоения территорий. В связи с этим университеты ориентированы на международную и межрегиональную коллаборацию, специализацию на отдельных направлениях и областях исследований и разработок с учетом имеющегося потенциала:

- Университет Аляски в Фербенксе реализует принципы равенства и инклюзивности, что обуславливает широкое взаимодействие с широким пулом образовательных, общественных партнеров по Аляске и всему северу Америки [18];
- Университет Северной Британской Колумбии имеет разветвленную сеть сотрудничества в области охраны здоровья коренных народов в связи с изменениями климата [20];
- Университет Тромсё ориентирован на кооперацию с норвежскими и международными научно-образовательными организациями по вопросам устойчивого развития Европейского Севера [21, с. 3];
- Стратегия развития Университета Восточной Финляндии основана на принципе инклюзивности и ориентирована на открытое взаимодействие, распределенную ответственность с учетом опыта, способностей сотрудников и потребностей академического сообщества [22].

Если рассматривать с позиций инклюзивности и кооперации деятельность СВФУ, можно выделить следующие практики, которые могут быть масштабируемы:

- Российско-Азиатский консорциум арктических исследований, созданный по инициативе СВФУ и Северного форума, включает 24 организации России, Китая и Индии. О намерении войти в объединение изъявили вузы и научные организации Индонезии, Вьетнама и Монголии;
- Северный форум по устойчивому развитию: проект, инициированный СВФУ в качестве экспертной площадки по вопросам развития северных и арктических территорий, проводится с 2018 г. Пятый форум включил 68 мероприятий с участием более тысяч специалистов России и 12 стран;
- форум «Университеты и развитие геостратегических территорий России» направлен на осмысление роли высшего образования в развитии страны, обсуждение проблем стратегической географии, геополитики и военно-стратегических интересов, глобальных транспортных коммуникаций и национальной экономики. Третий форум в 2024 г. собрал 2500

экспертов из вузовской и научной среды, государственной власти и бизнеса. В работе экспертных дискуссий, круглых столов и мастер-классов приняли участие представители 59 образовательных организаций, 25 научных организаций, 21 федерального и регионального органа исполнительной власти, 36 общественных организаций и 43 предприятий и организаций из сферы бизнеса.

Социальные практики. Среди многочисленных инициатив и социальных проектов в области устойчивого развития, реализуемых в университете, можно выделить День согласия, который отмечается ежегодно 22 сентября. Памятная дата инициирована в 2022 г. Коллегией профессоров и включена в Университетский кодекс. Это день своеобразного единения всего коллектива и основывается на концепции Виктора Михайлова, доктора философских наук, профессора, автора диссертации о философии согласия.

Практики в области просвещения коллектива и населения. Одним из ведущих направлений деятельности СВФУ, позволяющих увеличить уровень вовлеченности в ESG-повестку, является информирование и просвещение сотрудников и обучающихся, населения республики и страны о целях и принципах устойчивого развития. Практика, которая была перенесена из сферы бизнеса и опыта ведущих университетов мира, – подготовка ежегодного доклада СВФУ о достижении ЦУР. Доклады начали публиковаться с 2018 г. и основаны на следующих семи принципах:

1. Полнота и всеохватность: в докладах отражается весь спектр деятельности СВФУ по достижению целей устойчивого развития, базовые и обеспечивающие процессы.
2. Значимость: в докладах представлены ценности и ключевые направления развития СВФУ, основные области позиционирования университета, дана оценка воздействия СВФУ на устойчивое развитие Дальнего Востока и АЗРФ.
3. Прозрачность: открытость и доступность данных, учет потребностей различных групп заинтересованных сторон на основе гендерной, этнической и географической представленности.
4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: в докладах представлены результаты исследований отношения различных групп заинтересованных сторон к миссии, видению и приоритетам деятельности СВФУ.
5. Последовательность: основой подготовки доклада являются материалы докладов за предыдущие годы, начиная с первого доклада за 2017 г.
6. Контекст устойчивого развития: доклады представляют результаты деятельности СВФУ в широком контексте устойчивого развития.
7. Сбалансированность: доклады отражают все основные аспекты результативности СВФУ для того, чтобы сделать возможной обоснованную оценку его деятельности.

Аналогичный опыт публикации ежегодных докладов и отчетов о достижении ЦУР имеется в РУДН, РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. В ряду практик СВФУ, которые направлены на ESG-просвещение населения, можно выделить следующие цифровые инструменты:

- научно-популярный цикл «Наш университет_лекции», архив проекта включает 257 лекций;
- площадка СВФУ в ДЗЕН – более 85 тысяч просмотров;
- молодежный подкаст «Сырдат» о якутской культуре, традициях, ценностях в XXI веке – более 13 000 просмотров;
- сообщество университета в «ВКонтакте» – более 16,5 тысяч подписчиков;
- 36 телеграм-каналов СВФУ – более пяти тысяч подписчиков.

Ежегодно в федеральных средствах массовой информации размещается более тысячи публикаций о деятельности СВФУ по различным аспектам устойчивого развития. Новост-

ная лента корпоративного сайта СВФУ сопровождается логотипами ЦУР, что позволяет быстрее ориентироваться в направлениях работы вуза.

Мониторинг и оценка хода реализации ESG-политики университета. Мониторинг реализуется на основании экспертного опроса среди внутренних и внешних стейкхолдеров, носит регулярный характер и проводится на ежегодной основе. Данные, собираемые в ходе мониторинга, формируют базу данных и базу знаний о вкладе университета в устойчивое развитие Дальнего Востока и Арктической зоны Российской Федерации.

В 2024 г. проведено исследование «доверие к университету» на основе опроса сотрудников и обучающихся, партнеров СВФУ (n=2531). Экспертный опрос проведен методом онлайн-анкетирования с применением специально разработанного инструментария: для получения более точной картины доверия к университету и отношения к проблеме устойчивого развития со стороны каждого из групп заинтересованных сторон используются разные опросники.

Направления работы университета, которые наиболее заметны в контексте устойчивого развития, которые выделили внешние стейкхолдеры, отражены в диаграмме 3.



Диаграмма 3. Наиболее заметные направления работы СВФУ с точки зрения внешних респондентов

Заключение

Раскрытые в статье практики СВФУ подтверждают долгосрочный и системный характер принимаемых управленческих решений, их совместимость с временными и пространственными условиями, в которых развивается университет.

Как показывает проведенная оценка практик управления, вуз постепенно переходит от идеи конкурентоспособности к идеологии доверия и взаимодействия. Меры по сиоимунтной конкурентоспособности вузов ведут к неизбежной утрате энергии и конкурентоспособности в будущем. Кратковременный рост без серьезной базы и устойчивого институционального фундамента для дальнейшего развития приведет лишь к истощению ресурсов и не даст долгосрочных эффектов. В связи с этим приоритетом является повышение гибкости и адаптивности системы управления университетом за счет внедрения новых практик.

Для дальнейшего масштабирования показанных выше практик в качестве инструментов управления образованием в других регионах и странах, необходимо их структурирование и технологически понятное описание, раскрытие реальных позитивных результатов и преимуществ, соотнесение с действующим опытом, экспертная оценка влияния на процессы в университете и во внешней среде.

Л и т е р а т у р а

1. Andy Hargreaves, Michael Fullan. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School, London, Routledge, 2012, 220 pp.
2. Margaret J. Foster, Suzanne Shurtz, Catherine Pepper. Evaluation of best practices in the design of online evidence-based practice instructional modules. Journal Med. Libr. Assoc. 2014 Jan; 102(1): pp. 31–40.
3. Дорога к академическому совершенству : Становление исследовательских университетов мирового класса / Д. Ж. Филипп, С. А. Джамиль, Х. И. Кинг [и др.]. – Москва : Весь Мир, 2012. – 416 с.
4. Заир-Бек, С. И. Подходы к проектированию, оценке и отбору успешных практик в сфере образования / С. И. Заир-Бек, Р. В. Горбовский // Письма в Эмиссия.Оффлайн. – 2018. – № 3. – С. 2598.
5. Кейсы российских университетов : Учебное издание. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. – 222 с.
6. Трансформация высшего образования: кейсы российской магистратуры. – Москва : ООО «МАКС Пресс», 2020. – 244 с.
7. Сборник лучших практик университетов программы «Приоритет 2030». – Москва, 2023. – 56 с.
8. Подготовка кадров в сфере ESG: взгляд работодателей. Аналитические материалы – текст : электронный // URL: https://raex-rr.com/files/analytics/VUZ-ESG2024_Analytica_Final_Web.pdf (дата обращения – 15 декабря 2024).
9. Eallju – Developing the High North: UiT’s strategy towards 2030 – текст : электронный // <https://en.uit.no/om/strategi2030> (дата обращения – 16 декабря 2024).
10. UNBC’s Strategic Plan 2023-2028 – текст : электронный // URL: https://www.unbc.ca/sites/default/files/sections/strategic-planning/ready_fulldoc.pdf (дата обращения – 19 декабря 2024).
11. STRATEGIC PLANNING GOALS 2019-2027 – текст : электронный // URL: https://www.uaf.edu/strategic/files/2019-2027/1121_Strategic_Planning_long_reports_goal1.pdf (дата обращения – 17.12.2024).
12. Гренландский университет – текст : электронный // URL: <https://uk.uni.gl/sustainable-development-goals/> (дата обращения – 15 декабря 2024).
13. Саввинов, В. М. Позиционирование университетов Крайнего Севера в меняющемся мире / В. М. Саввинов // Университеты России в диалоге со временем : Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 19 ноября 2020 г. – Москва: Издательство «Знание-М», 2021. – С. 127-142.
14. Волкова, Т. И. ЦУР в высшем образовании: кейсы российских университетов / Т. И. Волкова, Н. Р. Харлампиева // Университет – интеллектуальная, инновационная и духовная платформа устойчивого развития макрорегиона. – Якутск : Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, 2021. – С. 18-28.
15. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова» на 2021-2030 годы. – Якутск : Издательский дом СВФУ, 2021. – 84 с.
16. Развитие, основанное на доверии: Доклад о достижении целей устойчивого развития. 2022 / В. М. Саввинов, Т. И. Волкова, В. Н. Стрекаловский и др.] ; Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова. – Якутск: Издательский дом СВФУ, 2023. – 167 с.
17. Беляева, Ж. С. Цифровые подходы к разработке, верификации и оценке ESG проектов в Университетах (на примере УрФУ) / Конференция «Университеты и устойчивое развитие: международная повестка и национальные цели России». Секция 2. Достижения вузов в сфере устойчивого развития: критерии оценки – текст : электронный // URL: https://raex-rr.com/events/2024/II_sustainable_university_conference/#media-presentation (дата обращения – 17 декабря 2024).
18. Rural Student Services – текст : электронный // URL: <https://www.uaf.edu/ruralss/index.php> (дата обращения – 15 декабря 2024).

19. Афанасьева, Л. А. Образование коренных народов в Канаде / Л. А. Афанасьева, Д. Д. Максимова // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. – 2022. – № 1(9). – С. 74-79.
20. Climate Change and Indigenous Peoples' Health in Canada – текст : электронный // URL: <https://changingclimate.ca/health-in-a-changing-climate/chapter/2-0/> (дата обращения – 11 декабря 2024).
21. Кудряшов, В. С. Основные тенденции зарубежного опыта по подготовке управленческих кадров для работы в Арктике / В. С. Кудряшов, Л. В. Рыжих // Ученые записки Тамбовского отделения РАСМ. – 2023. – № 30. – С. 26-35.
22. Strategy 2030. Seizing a sustainable future / University of Eastern Finland's – текст : электронный // URL: // <https://www.uef.fi/en/strategy-2030> (дата обращения – 17 декабря 2024).

References

1. Hargreaves A, Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. London: Routledge; 2012:220.
2. Foster MJ, Shurtz S, Pepper C. Evaluation of best practices in the design of online evidence-based practice instructional modules. Journal Med. Libr. Assoc. 2014;102(1):31–40.
3. Philippe DJ, Jamil SA, King HI, et al. The Road to Academic Excellence: Building World-Class Research Universities. Moscow: Ves' Mir, 2012:416. (in Russian)
4. Zair-Bek SI, Gorbovsky RV. Approaches to the Design, Evaluation and Selection of Successful Practices in the Field of Education. Letters to Emission, 2018;3:2598. (in Russian)
5. Cases of Russian Universities: educational publication. Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2023:222. (in Russian)
6. Transformation of Higher Education: Cases of Russian Master's Degree Programs. Moscow: MAX Press, 2020:244. (in Russian)
7. Collection of Best Practices of Universities of the Priority 2030 Program. Moscow, 2023:56. (in Russian)
8. Personnel Training in the ESG Sphere: Employers' View. Analytical Materials. Available from: https://raex-rr.com/files/analytics/VUZ-ESG2024_Analytica_Final_Web.pdf [Accessed 15 December 2024]. (in Russian)
9. Eallju – Developing the High North: UiT's strategy towards 2030. Available from: <https://en.uit.no/om/strategi2030> [Accessed 16 December 2024].
10. UNBC's Strategic Plan 2023-2028. Available from: https://www.unbc.ca/sites/default/files/sections/strategic-planning/ready_fulldoc.pdf. [Accessed 19 December 2024].
11. STRATEGIC PLANNING GOALS 2019–2027. Available from: https://www.uaf.edu/strategic/files/2019-2027/1121_Strategic_Planning_long_reports_goal1.pdf [Accessed 17 December 2024].
12. University of Greenland. Available from: <https://uk.uni.gl/sustainable-development-goals> [Accessed 15 December 2024].
13. Savvinov VM. Positioning of Universities of the Far North in a Changing World. In: Universities of Russia in dialogue with time: Proceedings of the III All-Russian Conference with International Participation, 19 November 2020, Moscow, Russia. Moscow: Znanie-M, 2021:127–142. (in Russian)
14. Volkova TI, Kharlampieva NR. SDGs in Higher Education: Cases of Russian Universities. In: University is an Intellectual, Innovative and Spiritual Platform for Sustainable Development of a Macoregion. Yakutsk: NEFU Publ., 2021:18–28. (in Russian)
15. Development Program of the M.K. Ammosov North-Eastern Federal University for 2021-2030. Yakutsk: NEFU Publ., 2021:84p. (in Russian)
16. Development based on trust: Report on achieving the sustainable development goals. 2022. In: Savvinov VM, Volkova TI, Strekalovsky VN, et al. M.K. Ammosov North-Eastern Federal University. Yakutsk: NEFU Publ., 2023:167. (in Russian)
17. Belyaeva ZhS. Digital approaches to the development, verification and evaluation of ESG projects in universities: the case of UrFU. In: Proceedings of the Conference «Universities and Sustainable Development: International Agenda and National Goals of Russia». Section 2. Achievements of universities in the field of sustainable development: evaluation criteria. Available from: https://raex-rr.com/events/2024/II_sustainable_university_conference/#media-presentation. [Accessed 17 December 2024]. (in Russian)
18. Rural Student Services. Available from: <https://www.uaf.edu/ruralss/index.php> [Accessed on 15 December 2024].

19. Afanasyeva LA, Maksimova DD. Education of Indigenous Peoples in Canada Arctic 2035. Current Issues, Problems, Solutions, 2022;1(9):74–79. (in Russian)
20. Climate Change and Indigenous Peoples' Health in Canada. Available from: <https://changingclimate.ca/health-in-a-changing-climate/chapter/2-0/>. [Accessed 11 December 2024].
21. Kudryashov VS, Ryzhikh LV. Main Trends of Foreign Experience in Training Management Personnel for Work in the Arctic. Scientific Notes of the Tambov Branch of the Russian Scientific and Methodological University, 2023;30:26–35. (in Russian)
22. Strategy 2030. Seizing a Sustainable Future. University of Eastern Finland's. Available from: <https://www.uef.fi/en/strategy-2030>. [Accessed 17 December 2024].