

УДК 378.1

DOI 10.30914/2072-6783-2022-16-2-182-190

**АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ ВУЗА****С. Ю. Лаврентьев<sup>1</sup>, Л. Г. Ахметов<sup>2</sup>, Д. А. Крылов<sup>1</sup>**<sup>1</sup>Марийский государственный университет, г. Йошкар-Ола, Российская Федерация<sup>2</sup>Казанский федеральный университет, Елабужский институт (филиал), г. Елабуга, Российская Федерация

**Аннотация. Введение.** В исследовании выявлены тенденции реформирования экономического, культурного, образовательного пространства, которые характеризуют переход от индустриального к постиндустриальному этапу развития социума, а техногенный характер модернизации направлен на повышение качества профессиональной подготовки студентов университета. Реализуемые в настоящее время национальные проекты способствуют более эффективному использованию в университетской среде прогрессивных моделей и инструментов управления качеством системы образования, образовательных программ, реализуемых с непосредственным участием потребителей образовательных услуг и всех заинтересованных лиц. **Целью** исследования является изучение, сравнительный анализ моделей и инструментов менеджмента качества образования. **Материалами и методами исследования** послужили: методологическая научная литература в области теории и практики менеджмента качества образования, специальная литература, раскрывающая проблемы внедрения в учебный процесс вузов национальных стандартов качества. Сравнительный анализ и обобщение существующих российских, зарубежных моделей и инструментария менеджмента качества способствуют систематизации практического опыта повышения эффективности в профессиональной подготовке студентов современного вуза. Показано, что одной из главных целей учебно-воспитательной деятельности образовательной организации служит удовлетворенность качеством образовательных услуг со стороны потребителей, покупателей и заинтересованных лиц. Инструментами достижения цели является комплекс мер по целенаправленному улучшению показателей деятельности образовательной организации. Рассмотрены наиболее используемые в современной российской и зарубежной практике методы и модели, обеспечивающие менеджмент качества образования. Следовательно, для более гибкой адаптации к возникающим угрозам внешней среды образовательной организации, настройка системы менеджмента качества должна использовать возможности потенциала среды внутренней.

**Ключевые слова:** качество, качество образования, управление качеством, модели менеджмента качества, инструменты менеджмента качества

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Для цитирования:** Лаврентьев С. Ю., Ахметов Л. Г., Крылов Д. А. Анализ методов управления качеством подготовки студентов вуза // Вестник Марийского государственного университета. 2022. Т. 16. № 2. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2022-16-2-182-190>

**ANALYSIS OF QUALITY MANAGEMENT METHODS  
OF UNIVERSITY STUDENTS TRAINING****S. Yu. Lavrentiev<sup>1</sup>, L. G. Akhmetov<sup>2</sup>, D. A. Krylov<sup>1</sup>**<sup>1</sup>Mari State University, Yoshkar-Ola, Russian Federation<sup>2</sup>Kazan Federal University, Elabuga Institute (branch), Elabuga, Russian Federation

**Abstract. Introduction.** The study reveals the tendencies of reforming the economic, cultural, educational space, which characterize the transition from the industrial to the post-industrial stage of the development of society, and the technogenic nature of modernization is aimed at improving the quality of professional training of university students. The national projects currently being implemented contribute to more efficient use in the university environment of progressive models and tools for managing the quality of the education system, educational programs implemented with the direct participation of consumers of educational services and all interested parties. **The purpose** of the research is the study, comparative analysis of models and tools of education quality management. **Materials and methods of research.** Methodological scientific literature in the field of theory and practice of education quality management, special literature revealing the problems of introducing national quality standards into the educational process of universities served as materials and methods of research. Comparative analysis and generalization of existing Russian and foreign models and quality management tools contribute

to the systematization of practical experience of increasing efficiency in the professional training of students of a modern university. It is shown that one of the main goals of the educational activities of an educational organization is satisfaction with the quality of educational services on the part of consumers, buyers and interested parties. The tools for achieving the goal are a set of measures to purposefully improve the performance of an educational organization. The most widely used methods and models in modern Russian and foreign practice that provide quality management of education are considered. Therefore, for more flexible adaptation to emerging threats of the external environment of an educational organization, setting up a quality management system should use the potential of the internal environment.

**Keywords:** quality, quality of education, quality management, models and tools of quality management

The authors declare no conflict of interests.

**For citation:** Lavrentiev S. Yu., Krylov D. A., Akhmetov L. G. Analysis of quality management methods of university students training. *Vestnik of the Mari State University*. 2022, vol. 16, no. 2, pp. 182–190. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2022-16-2-182-190>

### Введение

Наблюдаемые в настоящее время процессы модернизации экономического, культурного, образовательного пространства сопровождаются переходом от индустриального к постиндустриальному этапу развития общества, а техногенный характер изменений неизбежно оказывает влияние на качество профессиональной подготовки студентов современного вуза. Вопросы управления качеством образования актуализировались в последние годы в связи с воплощением приоритетных стратегий государственной политики в области научно-технического развития и реализуются благодаря комплексному внедрению национальных программ: «Наука и университеты», «Образование», Стратегия развития российского общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг.», программа «Цифровая экономика Российской Федерации» и других<sup>1</sup>.

Национальные проекты предполагают более широкое использование, особенно в университетской практике, передовых методов и моделей управления качеством образования, создания механизмов оценки качества и востребованности образовательных программ с непосредственным участием потребителей<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Цифровая экономика Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <https://digital.ac.gov.ru/about> (дата обращения 09.02.2022).

<sup>2</sup> Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/71551998/paragraph/45:0> (дата обращения: 17.02.2022).

### Цель

Изучение, анализ моделей инструментов качества, используемых в менеджменте качества образования.

### Материалы и методы исследования

Методологическая литература по теории и практике управления качеством образования, специальная литература по проблемам использования стандартов, регулирующих процессы менеджмента качества, индуктивно-дедуктивные методы основополагающих положений психологии и педагогики развития личности. Кроме того, использовался сравнительный анализ и обобщение российских и зарубежных моделей, инструментов в области управления качеством и систематизации практического опыта профессиональной подготовки студентов университета.

### Результаты

Под влиянием растущих запросов государства, работодателей, потребителей к качеству образовательных услуг происходят существенные изменения правовых, материально-технических, организационно-экономических условий учебно-воспитательной, научной деятельности университетов. Процессы адаптации к изменениям внешней среды требуют иных подходов к управлению качеством профессиональной подготовки современного выпускника в образовательном пространстве вуза, формированию нового современного имиджа вуза, повышению его конкурентоспособности, возможности создавать условия, способствующие постоянному повышению качества высшего образования.

Внедрение в отечественную практику системы менеджмента качества вузовского образования, построенного на принципах открытости, прозрачности, объективности, сочетают как внешнюю экспертизу со стороны государственных структур, работодателей, так и внутренний контроль со стороны профессорско-преподавательского состава, администрации, самих обучающихся как потребителей образовательных услуг. Решение проблем обеспечения качества высшего образования неизбежно влекут за собой существенное повышение требований к уровню научно-педагогических кадров, развития человеческого капитала, академической мобильности. Общие направления повышения качества высшего образования сформулированы и реализуются участниками Болонского соглашения. Утверждается, что критериями качества подготовки выпускников вузов выступают не только длительность обучения или содержание образовательных программ, а совокупность знаний, умений, навыков, т. е. компетенций, освоенных в процессе профессиональной подготовки [6]. Разработка и реализация стандартов транснационального образования включает также программы образовательного франчайзинга в системе дистанционного обучения, совместное сетевое взаимодействие образовательных организаций по формированию предложений по производству и продвижению образовательных услуг среди потребителей.

Повышение качества образовательных услуг на европейском образовательном пространстве предусматривает институциональное реформирование высшего образования и включает шесть ключевых направлений:

- развитие многоуровневого университетского образования, включающего широкий спектр программ бакалавриата и магистратуры, программ дополнительного профессионального образования способствующих актуализации знаний, умений, компетенций на протяжении всей жизни (lifelong learning);

- устранение культурных, социально-экономических, политических препятствий академической мобильности преподавателей и администрации вузов для взаимного обмена опытом на всем образовательном пространстве;

- повышение конкурентоспособности и занятости выпускников за счет практического применения полученных знаний, квалификаций, востребованных на европейском рынке труда;

- мониторинг уровня знаний, умений, навыков студентов в университетских центрах аккредитации, оффшорных консультационных центрах, разработка и реализация образовательных программ на основе франчайзингового обучения с использованием цифровых технологий;

- систематический учет трудоемкости образовательного процесса, переход от качественно-го описания к количественному учету каждого элемента образовательной программы, унификация оценивания результатов освоения каждого компонента;

- обеспечение привлекательности европейского университетского образования позволит привлечь большее количество иностранных студентов<sup>1</sup>.

Обеспечение качества университетского образования осуществляется в рамках программы «Настройка образовательных программ в российских вузах» (Tuning Education Programmes in Russian HEIs), который вошел в более крупный международный проект «Настройка образовательных структур» (Tuning Educational Structures). Целевое содержание реализуемого Болонского проекта направлено на разработку всех программ на основе компетентностного подхода. Согласно принятому определению, компетенции – это динамичное сочетание знаний, умений, навыков.

В ключевых документах Берлинского, Пражского коммюнике подчеркивается значимость миссии образования, заключающейся в особом отношении к образовательному процессу как социальному благу и общественной ответственности. В современных условиях ответственность за качество образовательных услуг рассматривается с точки зрения мониторинга, оценки развития универсальных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций, готовности к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: педагогический; проектный; методический; организационно-управленческий; культурно-просветительский; сопровождения образовательной деятельности [1].

В российской версии стандарта серии ISO, содержащегося в ГОСТ Р ИСО 9000–2015

<sup>1</sup> London Communiqué. Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world. 18 May 2007. URL: [http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/London\\_Communique18May2007.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/London_Communique18May2007.pdf) (дата обращения 19.01.2022).

«Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», термин качество (quality) трактуется как степень соответствия совокупности признаков характеристик объекта требованиям. Под качеством образования понимается сбалансированное соответствие процесса и результата образования заранее установленным требованиям. Консультантом по системе менеджмента качества (quality management system consultant) называют эксперта, предоставляющего организации квалифицированную помощь при проектировании системы менеджмента качества<sup>1</sup>.

В отличие от материального продукта образовательные услуги относят к некоммерческим услугам, главной целью вузов является не прибыль, а достижение социального эффекта. Рассмотрим некоторые из специфических характеристик образовательных услуг.

Первая характеристика обусловлена низкой степенью осязаемости образовательных услуг, поскольку невозможно до момента приобретения оценить весь объем приобретаемых потребителем компетенций. Второе свойство определяется изменчивостью качества образовательных услуг, так как услуги зависят главным образом от квалификации людей, которые их оказывают, а люди более изменчивы, чем товары [10]. Третье связано с невозможностью хранения знаний, это является естественным для человека свойством забывания полученной информации. Четвертое свойство образовательной услуги характеризует одновременность производства и потребления в отличие от товаров, которые производятся, продаются, а затем потребляются. Одновременность производства и потребления услуг создает как риск, так и возможности для успешной деятельности.

Кроме вышеперечисленных особенностей разработки и обеспечения качества реализации программ среднего профессионального и высшего образования следует также учитывать следующие:

- длительность временного периода проявления качества профессиональной подготовки обучающихся;
- неравномерная территориальная доступность получения высшего и среднего профес-

сионального образования имеет существенное значение для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;

- обучающиеся в процессе интерактивного социального взаимодействия подвергаются активному воспитательному воздействию.

Одной из главных целей учебно-воспитательной деятельности образовательной организации служит удовлетворенность качеством образовательных услуг со стороны потребителей, покупателей и заинтересованных лиц. Инструментами достижения цели является комплекс мер по целенаправленному улучшению показателей деятельности образовательной организации [7]. Следовательно, гибкая настройка системы менеджмента качества университетского образования способствует адаптации к возникающим угрозам, используя открывающиеся новые возможности внешней среды и внутренних как сильных, так и слабых сторон – требования потребителей, удовлетворенность персонала, эффективность бизнес-процессов, расширение материальной базы, формирование конкурентоспособности студентов вуза и так далее.

Заинтересованными лицами вуза являются органы управления образованием, администрация городского округа, района, республики, службы труда и занятости населения, социально ориентированные некоммерческие организации, средние общеобразовательные школы, организации среднего профессионального образования, студенты, родители и их законные представители. Взаимодействие элементов менеджмента качества отражено на рисунке 1.

Рассмотрим методы и модели, обеспечивающие менеджмент качества в российской и зарубежной практике.

Всеобщий менеджмент качества (англ. Total Quality Management, TQM) – метод, обеспечивающий процесс повышения качества на всех этапах производственного процесса. Механизмы менеджмента всеобщего качества заключаются как в обеспечении гарантий качества продукции, услуг (Quality Assurance), так и постоянного совершенствования качества работы организации, одновременного повышения уровня гарантий (Quality Improvements).

Система сбалансированных показателей (The Balanced Scorecard). Впервые сущность модели обоснована учеными Д. Нортон и Р. Капланом

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения 21.02.2022).

в опубликованной научной статье журнала Harvard Business Review. Комплекс причинно-следственных показателей, интегрированных в систему менеджмента, включают четыре взаимосвязанные целевые области модели: обучение

и развитие, клиенты, внутренние бизнес-процессы, финансы. Разработка элементов системы стратегических показателей применительно к организации высшего образования может включать несколько этапов [5].



Рис. 1. Взаимодействие элементов менеджмента качества /  
Fig. 1. Interaction of quality management elements

На первом этапе формулируется миссия образовательной организации, определяются стратегические цели университета. В формулировке миссии указываются возможные способы удовлетворения запросов потенциального студента, ожиданий таргетированных групп рынка образовательных услуг, особенности технологии выявления потребительских ценностей.

На втором этапе осуществляется исследование конкурентов вуза, проводится поиск возможных целевых сегментов рынка образовательных услуг, исследуются потребительские запросы, с последующей оценкой прибыли [4; 9; 12]. В качестве методов маркетингового исследования выступают кластерный анализ сегментов рынка образовательных услуг, SWOT-анализ, интервьюирование фокус групп, STEP-анализ, анкетный опрос (индивидуальный и в группах), модель цепочки ценностей М. Портера и так далее.

Третий этап заключается в составлении стратегической карты, в которой отражаются причинно-следственные связи стратегических целей образовательной организации. Стратегическая карта представляет собой графически оформленную схему, отражающую главные цели в виде

отдельных блоков, а причинно-следственные связи между ними обозначаются стрелками.

Четвертый этап включает отбор наиболее значимых показателей, характеризующих количественную составляющую заявленных целей. Далее, на пятом этапе проводится анализ и ранжирование ключевых показателей деятельности образовательной организации, включаемых в стратегическую карту. На заключительном, шестом этапе формируется план конкретных мероприятий, способствующих успешному достижению стратегических целей, связанных с действиями персонала по решению операционных задач краткосрочного и долгосрочного характера [11].

На практике проектирование системы стратегических показателей начинают с определения ключевых финансовых результатов, заканчивают разделом, касающимся обучения и развития персонала организации. Финансовый блок может быть охарактеризован прибылью, рентабельностью. Раздел «клиенты», соответственно, долей рынка, коэффициентом удовлетворенности образовательных услуг. Для бизнес-процессов характерны показатели количества реализованных в срок проектов, место в рейтинге и т. д. Составляющая «обучение и

развитие персонала» включает квалификационный уровень профессорско-преподавательского состава, уровень затрат на курсы повышения квалификации, коэффициент трудового участия персонала в достижении стратегических целей университета [3].

Модель Европейской ассоциации гарантий качества высшего образования (англ. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA) учреждена в 2000 году для решения возникающих проблем в области сертификации образовательных программ и обеспечения качества высшего образования. Нормативно-правовым документом послужило решение принятой в 2003 году Берлинской декларации. Главами министерств образования государств, присоединившихся к Болонскому процессу, приняты «Стандарты и директивы для гарантии качества высшего образования в европейском регионе». Европейскими инструментами обеспечения качества высшего образования выступают:

– аудиторская оценка уровня качества учебных программ, факультетов и других структурных подразделений образовательной организации;

– бенчмаркинг качества университетов, конкурирующих в определенном секторе или образовательных программ;

– аккредитация образовательных программ, соответствующих предписанным стандартам качества;

– превосходство (excellence) – присвоение «знаков качества» (quality label), свидетельствующих о показателях высокого и повышенного качества образовательных программ [2, 8].

Формирование европейского образовательного пространства опирается на следующие принципы:

1. Подчеркивается социально ориентированный (Social dimension), т.е. равноправный доступ всех категорий граждан к получению качественного образования.

2. Гарантируются доступность, многомерная прозрачность результатов (multidimensional transparency tools), качество образовательных услуг, продолжения образования на протяжении всей жизни (lifelong learning).

3. Организации высшего образования проводят работу по совершенствованию услуг, позволяющих организовать трудоустройство выпускников университетов (employability).

4. Совершенствование качества преподавания учебных дисциплин на всех уровнях подготовки направлено на студентоориентированное обучение (student-centred leaning).

5. Укрепление междисциплинарности, связи обучения с наукой и инновациями.

6. Открытость и транснациональность образования базируется на соблюдении европейских стандартов, рекомендаций гарантии качества на международном уровне (international openness).

7. Повышение мобильности студентов, молодых ученых, профессорско-преподавательского состава способствует повышению качества реализуемых образовательных программ.

8. Важным приоритетом гарантии равного доступа к образовательным услугам и развития автономных образовательных организаций остается государственное финансирование вузов<sup>1</sup>.

Премия имени Эдварда Деминга за качество учреждена союзом японских ученых и инженеров в 1951 году и по настоящее время является одной из самых престижных. Целью премии Деминга является укрепление механизма всеобщего управления качеством (TQM) и использование инструментов качества, статистических методов в совершенствовании работы организации.

В основу процессного подхода к управлению качеством образовательных организаций встроены цикл Э. Деминга – PCDA (англ. планировать, выполнять, проверять, корректировать). Последовательное выполнение алгоритма в соответствии с циклом начинается с планирования, а результаты деятельности образовательной организации подвергаются проверке и дальнейшей корректировке (рис. 2.).

Для повышения эффективности управления качеством образовательной организации цикл Э. Деминга можно представить в следующем виде:

1. Планирование достижения целевой установки формирования компетенций выпускника вуза.

2. Выполнение «входного контроля» по оценке текущих компетенций студентов университета и последующая реализация траектории обучения.

3. Проверка «выходного контроля» – итоговой аттестации, оценка уровня удовлетворенности потребителей образовательных услуг.

<sup>1</sup> Европейская сеть (Ассоциация) организаций гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования. URL: <https://enqa.eu/> (дата обращения 11.03.2022).

4. **Корректировка** – разработка и последующая реализация плана действий по повышению уровня компетенции студента вуза, определение

цели, выявление критериев оценки компетенций, корректировка учебных программ и организации учебно-воспитательного процесса.



Рис. 2. Цикл Э. Деминга /  
Fig. 2. The E. Deming Cycle

Российская система оценки качества образования чутко реагирует на состояние системы образования и на тенденции ее развития, способствуя ее поступательному движению и сохранению ее качественного уровня. Так, значимой для развития российского образования является премия в области качества, которая учреждена с 1996 года в соответствии с постановлением Правительства РФ. Одной из особенностей модели премии Правительства РФ в области качества образования является ее гармонизация с моделью Европейского фонда менеджмента качества. Модель можно определить как совокупность критериев, имеющих внутренние взаимосвязи:

1. **Возможности** – характеризуют деятельность образовательной организации в области качества (лидирующая роль руководства, персонал, политика и стратегия организации в области качества, партнерство и ресурсы, процессы, осуществляемые организацией).

2. **Результаты** – характеризуют достижение поставленных целей и задач образовательной организации (удовлетворенность персонала, удовлетворенность потребителей качеством обучения, влияние организации на общество, результаты работы организации).

Все критерии имеют количественное выражение и весовое отражение в совокупной оценке образовательной организации. Значение каждого коэффициента модели отражает его значимость в управлении качеством университета [3].

Экспертная оценка способствует определению степени соответствия каждого критерия заранее определенному эталонному значению и тем самым позволяет оценить уровень развития менеджмента качества вуза<sup>1</sup>.

### Заключение

Таким образом, модернизация системы образования в российских вузах требует более детального изучения современных концепций менеджмента качества образования, а также детального анализа наиболее распространенных и эффективных методов и моделей управления качеством, используемых как в зарубежной, так и в отечественной практике и применимых в решении задач менеджмента качества образования. Одна из фундаментальных целей эффективного управления качеством образования в современном университете – удовлетворенность потребителей, а также других заинтересованных групп, следовательно, система менеджмента качества вуза должна быть средством адаптации к внешним факторам, к которым относятся требования окружающего социума, требования потребителей, законодательство, конкурентоспособность продукции и услуг, так и внутренним – удовлетворенность персонала, результативность процессов и так далее.

<sup>1</sup> Премия Правительства Российской Федерации в области качества. URL: <https://roskachestvo.gov.ru/award> (дата обращения 06.02.2022).

1. Дугарова Д. Ц., Горлачев В. П. Сравнительный анализ гарантии качества высшего образования России с международной практикой // Гуманитарный вектор. Серия: Педагогика, психология. 2012. № 1. С. 21–26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-garantii-kachestva-vysshego-obrazovaniya-rossii-s-mezhdunarodnoy-praktikoy> (дата обращения: 12.01.2022).
2. Ефремова Н. Ф., Месхи Б. Ч., Шведова С. В. Обеспечение качества образования в условиях европейской интеграции. Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2018. 175 с. URL: [https://donstu.ru/en/JEAN%20MONNET%20CHAIR/Monograph%20\(2\)\\_compressed.pdf](https://donstu.ru/en/JEAN%20MONNET%20CHAIR/Monograph%20(2)_compressed.pdf) (дата обращения 11.01.2022).
3. Закиева Р. Р. Анализ подходов оценки качества результатов подготовки студентов в системе профессионального образования за рубежом // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2021. Т. 21. № 4. С. 451–455. DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2021-21-4-451-455>
4. Калинина Л. И. Вовлечение студентов в независимую оценку качества высшего образования // Вестник ЗабГУ. 2013. № 12 (103). С. 58–65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechenie-studentov-v-nezavisimuyu-otsenku-kachestva-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 29.01.2022).
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. М. : Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.
6. Лаврентьев С. Ю. Консалтинг процесса использования сбалансированной системы показателей в банковской деятельности // Актуальные научные исследования в современном мире. 2019. № 2–6 (46). С. 80–83. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37073771> (дата обращения 29.01.2022).
7. Медведев Д. Н. Система оценки качества образовательного процесса в вузе: отечественный и зарубежный опыт // Вестник ТГУ. 2013. № 9 (125). С. 88–95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-otsenki-kachestva-obrazovatel'nogo-protsessa-v-vuze-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения: 28.01.2022).
8. Петропавловский М. В., Нефедова О. Г., Вахранева Н. В. Участие студентов в гарантии качества высшего образования: опыт европейских стран // Запад – Восток. 2019. № 12. С. 188–201. DOI: <https://doi.org/10.30914/2227-6874-2019-12-188-201>
9. Шабалина О. Л., Лаврентьев С. Ю., Крылов Д. А. Управленческий консалтинг в сфере образования: традиции и инновации // Вестник Марийского государственного университета. 2020. Т. 14. № 3. С. 329–337. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2020-14-3-329-337>
10. Шестакова М. В. Зарубежные модели оценки качества высшего образования // Экология человека. 2008. № 11. С. 23–28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnye-modeli-otsenki-kachestva-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 29.01.2022).
11. Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Harvard : Harvard Business School Press. 2010. URL: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074\\_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf) (дата обращения 17.02.2022).
12. Lavrentiev S. Y., Krylov D. A., Kondratenko E. V. Innovation processes in the vocational education system consulting development // Abstracts & Proceedings of ADVED 2021- 7th International Conference on Advances in Education, 18–19 October 2021, 2021. Pp. 187–191. DOI: <https://doi.org/10.47696/advved.202130>

*Статья поступила в редакцию 04.03.2022; одобрена после рецензирования 22.03.2022; принята к публикации 14.04.2022.*

## Об авторах

### **Лаврентьев Сергей Юрьевич**

кандидат педагогических наук, доцент, Марийский государственный университет (424000, Российская Федерация, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 1), [lavrsu@mail.ru](mailto:lavrsu@mail.ru)

### **Ахметов Линар Гимазетдинович**

доктор педагогических наук, профессор, Казанский федеральный университет, Елабужский институт (филиал) (423604, Российская Федерация, г. Елабуга, ул. Казанская, д. 89), [aling@list.ru](mailto:aling@list.ru)

### **Крылов Дмитрий Александрович**

кандидат педагогических наук, доцент, Марийский государственный университет (424000, Российская Федерация, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 1), [krilda@mail.ru](mailto:krilda@mail.ru)

*Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

1. Dugarova D. Ts, Gorlachev V. P. Sravnitel'nyi analiz garantii kachestva vysshego obrazovaniya Rossii s mezhdunarodnoi praktikoi [Comparative analysis of higher education quality assurance in Russia and international practice]. *Gumanitarnyi vektor. Seriya: Pedagogika, psikhologiya* = Humanitarian Vector. Series: Pedagogy and Psychology, 2012, no. 1, pp. 21–26. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-garantii-kachestva-vysshego-obrazovaniya-rossii-s-mezhdunarodnoy-praktikoy> (accessed 12.01.2022). (In Russ.).

2. Efremova N. F., Meskhi B. Ch., Shvedova S. V. Obespechenie kachestva obrazovaniya v usloviyakh evropeiskoi integratsii [Ensuring the quality of education in the conditions of European integration]. Rostov-on-Don, DSTU Publ. house, 2018, 175 p. Available at: [https://donstu.ru/en/JEAN%20MONNET%20CHAIR/Monograph%20\(2\)\\_compressed.pdf](https://donstu.ru/en/JEAN%20MONNET%20CHAIR/Monograph%20(2)_compressed.pdf) (accessed 11.01.2022). (In Russ.).
3. Zakieva R. R. Analiz podkhodov otsenki kachestva rezul'tatov podgotovki studentov v sisteme professional'nogo obrazovaniya za rubezhom [Analysis of approaches to assessing the quality of the results of student training in the system of vocational education abroad]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Seriya: Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika* = *Izvestiya of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2021, vol. 21, no. 4, C. 451–455. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2021-21-4-451-455>
4. Kalinina L. I. Vovlechenie studentov v nezavisimuyu otsenku kachestva vysshego obrazovaniya [Student involvement in independent academic quality assessment at institutions of higher education]. *Vestnik ZabGU = Transbaikalskaya gosudarstvennaya universitetskaya gazeta*, 2013, no. 12 (103), pp. 58–65. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechenie-studentov-v-nezavisimuyu-otsenku-kachestva-vysshego-obrazovaniya> (accessed 29.01.2022). (In Russ.).
5. Kaplan Robert S., Norton David P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu [Balanced scorecard. From strategy to action], 3rd ed., rev. and enl. M., Olympos–Business Publ., 2017, 320 p. (In Russ.).
6. Lavrentiev S. Y. Konsalting protsessa ispol'zovaniya sbalansirovannoi sistemy pokazatelei v bankovskoi deyatel'nosti [Consulting of the process of using a balanced scorecard in banking]. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire = Actual Scientific Research in the Modern World*, 2019, no. 2–6 (46), pp. 80–83. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37073771> (accessed 29.01.2022). (In Russ.).
7. Medvedev D. N. Sistema otsenki kachestva obrazovatel'nogo protsessa v vuze: otechestvennyi i zarubezhnyi opyt [System of assessment of quality of educational process in higher education institution: domestic and foreign experience]. *Vestnik TGU = Tomsk State University Journal*, 2013, no. 9 (125), pp. 88–95. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-otsenki-kachestva-obrazovatel'nogo-protsessa-v-vuze-otechestvenny-i-zarubezhnyy-opyt> (accessed 28.01.2022). (In Russ.).
8. Petropavlovskiy M. V., Nefedova O. G., Vakhrameva N. V. Uchastie studentov v garantii kachestva vysshego obrazovaniya: opyt evropeiskikh stran [Students' involvement in higher education quality assurance: European best practice]. *Zapad – Vostok = West – East*, 2019, no. 12, pp. 188–201. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.30914/2227-6874-2019-12-188-201>
9. Shabalina O. L., Lavrentiev S. Yu., Krylov D. A. Upravlencheskii konsalting v sfere obrazovaniya: traditsii i innovatsii [Management consulting in the sphere of education: tradition and innovation]. *Vestnik Mariiskogo gosudarstvennogo universiteta = Vestnik of the Mari State University*, 2020, vol. 14, no. 3, pp. 329–337. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2020-14-3-329-337>
10. Shestakova M. V. Zarubezhnye modeli otsenki kachestva vysshego obrazovaniya [Foreign models of higher education quality rating]. *Ekologiya cheloveka = Human Ecology*, 2008, no. 11, pp. 23–28. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnye-modeli-otsenki-kachestva-vysshego-obrazovaniya> (accessed 29.01.2022). (In Russ.).
11. Kaplan R. Conceptual foundations of a balanced scorecard. Harvard, Harvard Business School Press, 2010. Available at: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074\\_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf) (accessed 17.02.2022). (In Eng.).
12. Lavrentiev S. Y., Krylov D. A., Kondratenko E. V. Innovation processes in the vocational education system consulting development. *Abstracts & Proceedings of ADVED 2021 - 7th International Conference on Advances in Education, 18–19 October 2021*, 2021, pp. 187–191. (In Eng.). DOI: <https://doi.org/10.47696/adv202130>

*The article was submitted 04.03.2022; approved after reviewing 22.03.2022; accepted for publication 14.04.2022.*

#### About the authors

##### **Sergei Yu. Lavrentiev**

Ph. D. (Pedagogy), Associate Professor, Mari State University (1 Lenin Sq., Yoshkar-Ola 424000, Russian Federation), [lavrsu@mail.ru](mailto:lavrsu@mail.ru)

##### **Linar G. Akhmetov**

Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Kazan Federal University, Elabuga Institute (branch) (89 Kazanskaya St., Elabuga 423604, Russian Federation), [aling@list.ru](mailto:aling@list.ru)

##### **Dmitry A. Krylov**

Ph. D. (Pedagogy), Associate Professor, Mari State University (1 Lenin Sq., Yoshkar-Ola 424000, Russian Federation), [krilda@mail.ru](mailto:krilda@mail.ru)

*All authors have read and approved the final manuscript.*