

**Габышева Людмила Константиновна**

**Gabysheva Lyudmila Konstantinovna**

кандидат социологических наук,  
директор департамента образовательной  
деятельности  
Тюменского индустриального университета

PhD in Social Science,  
Director, Department of Educational Activities,  
Industrial University of Tyumen

## СОЗДАНИЕ ИНСТИТУТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗЕ

## THE ESTABLISHMENT OF THE INSTITUTION OF THE EDUCATION PROGRAM MANAGER AS A TOOL TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION AT UNIVERSITY

### Аннотация:

*В статье рассматривается стратегическая задача образовательных организаций по повышению качества высшего образования посредством создания института руководителей образовательных программ, проектирования основных профессиональных образовательных программ в соответствии с профессиональными стандартами. Рассмотрены существующие в мировой практике подходы к оценке качества деятельности вузов. Показаны трудности, с которыми сталкиваются образовательные организации в процессе разработки основных профессиональных образовательных программ. Представлен опыт Тюменского индустриального университета по реализации замысла повышения качества образования студентов посредством новых подходов к управлению и проектированию образовательных программ. Представлено авторское определение понятия институционализации руководителя образовательной программы как организационно-педагогического феномена, обозначающего формализацию и упорядочение отношений внутри образовательного процесса, закрепление за субъектом образования конкретных функций и наделение его ответственностью за качество образовательного продукта. Описана примерная модель руководителя основной профессиональной образовательной программы как специалиста, обладающего качествами социально-педагогического проектировщика, современного менеджера.*

### Ключевые слова:

*высшее образование, институт руководителя образовательной программы, управление качеством образования, профессиональный стандарт, основная профессиональная образовательная программа.*

### Summary:

*The article reviews the strategic task of educational organizations to improve the higher education quality by means of establishing the institution of the education program manager, designing the basic professional education programs in accordance with the professional standards. The author considers the existing worldwide approaches to estimating the quality of universities' activities. The research shows the difficulties faced by educational institutions in the process of designing the basic professional education programs. The article provides the experience of the Industrial University of Tyumen in improving the students' education quality by means of new approaches to management and design of education programs. The author presents the original definition of the institutionalization of the education program manager as the organizational and pedagogical phenomenon that denotes the formalization and regulation of relations within the educational process, the authorization of the education subject for specific functions and making it responsible for the quality of the educational product. The paper describes the approximate model of the head of the basic professional education program as a specialist possessing the qualities of the social and pedagogical designer, the modern manager.*

### Keywords:

*higher education, institution of education program manager, education quality management, professional standard, basic professional education program.*

Эпоха социальных трансформаций требует коренных изменений и в системе образования, поиска новых эффективных подходов к управлению качеством образования [1; 2]. Под востребованным образованием понимаются не только современные образовательные технологии, но и те качественные изменения, которые стоят за их появлением. Изменения нормативно-правовой сферы, современные тренды, трансформирующие образовательный дизайн, методики и технологии, а также связанные с ними учебно-воспитательные, научно-исследовательские задачи и вызовы достаточно четко обозначены перед образовательными организациями высшего образования. Ориентир на совершенствование управления качеством образования побуждает вузы к авторской трактовке и созданию своей системы гарантий, обязательств и оценки качества образования, основанных на соответствии образовательных курсов и учебных программ, ресурсного обеспечения, организационного и научно-методического сопровождения, кадровых подходов и системы управления конкретным требованиям, заданным со стороны социума, личности и государства.

Мировая практика четко сформулировала и обосновала подходы к оценке качества деятельности вузов. Ныне широкое распространение получили «английская модель», базовым положением которой стала внутренняя самооценка вузовского академического сообщества, и «французская (континентальная) модель», в сущности которой заложена внешняя оценка вуза с точки зрения его ответственности перед обществом и государством. Интегративным вариантом обозначенных выше моделей явилась «американская модель», вобравшая в себя лучшие практики в оценке деятельности университетов.

Обобщая мировую практику в определении оценки качества деятельности вузов, Б. Боев, С. Могильницкий, Ю. Похолков, А. Чучалин выделяют следующие общепризнанные профессиональным сообществом подходы: репутационный, результативный, общий. При репутационном подходе используется экспертный механизм оценки качества реализации профессиональных образовательных программ и вузов в целом. Результативный подход в соответствии со своим названием основан на использовании квалиметрических данных о деятельности учебного заведения. И, наконец, общий подход сориентирован на реализацию принципов «всеобщего управления качеством» (Total Quality Management, TQM) и требований к системам менеджмента качества Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) [3, с. 12].

Обеспечение гарантий качества высшего образования – приоритет Болонского процесса. Россия, будучи одним из активных участников создания единого общеевропейского образовательного пространства, также включена в реализацию современных тенденций научно-педагогической практики. Каждое российское высшее учебное заведение не только способно, но и обязано принимать эффективные и своевременные меры для улучшения качества предоставляемого образования, используя современные механизмы и процедуры независимой оценки, внося свой вклад в совершенствование общероссийской системы образования.

Именно такой ориентир определен положениями государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 гг. [4]. В качестве приоритета выделена необходимость повышения качества, привлекательности и конкурентоспособности системы образования в мировом и региональном образовательном пространствах. Руководством страны обозначены конкретные шаги для реализации программы, одним из которых является создание профессиональных стандартов в системе высшего образования. «Профстандарты должны задать четкие и ясные требования к компетенции специалистов, служить ориентиром для людей, какими знаниями, навыками они должны обладать, чтобы быть востребованными на современном рынке труда, – отметил президент России В.В. Путин в ходе совещания по вопросу разработки профессиональных стандартов 9 декабря 2013 г. – Профстандарты должны стать подлинным ориентиром для системы профессионального образования, обязательным – и хочу это подчеркнуть – при разработке образовательных программ наших вузов, лицеев и колледжей. Эту задачу нужно решать уже сейчас, иначе профстандарты попросту не будут работать» [5].

Каждое российское учебное заведение поставлено перед необходимостью решения следующих стратегических задач: участие в создании и развитии новой системы компетенций и квалификаций; совершенствование нормативно-правовой среды образования; проектирование практико-ориентированных основных профессиональных образовательных программ (ОПОП) в соответствии с требованиями профессиональных стандартов; изменение модели управления образовательными программами.

В своем послании Федеральному собранию от 4 декабря 2014 г. В.В. Путин акцентировал внимание профессионального сообщества на следующем: «Пора перестать гнаться за количеством и сосредоточиться на качестве подготовки кадров, организовывать подготовку инженеров в сильных вузах, имеющих прочные связи с промышленностью, и лучше, конечно, в своих регионах» [6]. При разработке ОПОП перед образовательными организациями возникла острая необходимость налаживания тесного взаимодействия с производственными предприятиями, совместного принятия решения о ее содержательном и «инструментальном» компонентах. Выпускник должен быть абсолютно готовым интегрироваться в современное производство, его технологические процессы.

Европейский опыт доказывает: участие работодателей в подготовке кадров эффективно в случае не только привлечения их в качестве дополнительных финансовых инвесторов и участников определения заказа на структуру и качество подготовки кадров, но и формирования содержания стандартов ОПОП и учебных планов. При разработке образовательных программ всех уровней возникает вопрос, какие профессиональные задачи должен научиться решать будущий специалист в рамках сформированных у него профессиональных компетенций. Это достаточно полно очерчено профессиональными стандартами с конкретными требованиями к квалификации и компетенциям специалистов в соответствии с уровнем полученного образования и сложностью

выполнения видов деятельности. Сформулированные требования обеспечивают соответствие содержания образовательных программ современным потребностям индустрии. Вполне определенно интегратором требований сферы труда и заказа на конкретное содержание образовательных программ становятся компетенции.

Вопрос «Чему учить будущих специалистов?» еще долго будет вызывать споры между всеми структурами, которые вовлечены в процесс подготовки кадров, включая потребителей конечного «образовательного продукта» – молодого специалиста, у которого на этот счет также есть свое мнение. Но Закон об образовании в РФ возлагает ответственность за разработку образовательной программы на образовательную организацию, которая, несомненно, обязана учитывать и их мнение, запрос на конкретное качество «продукта».

Существует ряд нормативно-правовых документов, на основании которых образовательные организации после выхода новой версии ФГОС должны разрабатывать ОПОП с учетом содержания профессиональных стандартов.

Решение этой задачи сопряжено с рядом трудностей:

- применение профессиональных стандартов стало обязательным для работодателей с 1 июля 2016 г. при отсутствии ФГОС 3++, примерных профессиональных образовательных программ для образовательных организаций;

- отсутствие согласованности требований к квалификации ФГОС и профессиональных стандартов;

- сложность освоения функции профессионального стандарта одного квалификационного уровня в рамках освоения учебной дисциплины / профессионального модуля.

Для оказания методической помощи разработчикам основных и дополнительных профессиональных образовательных программ Министерством образования и науки РФ утверждены Методические рекомендации, в которых представлен алгоритм разработки образовательных программ высшего и среднего профессионального образования в соответствии с профессиональными стандартами. Однако каждая образовательная организация формирует свои подходы к методике организации и ведению подобной деятельности. Использование профессиональных стандартов образовательными организациями – непростая, но осуществимая задача. Работа по проектированию образовательных программ требует вдумчивого, всестороннего анализа, дополнительных методических компетенций всех разработчиков и экспертов, участвующих в процессе. При этом важным фактором является мотивация участников образовательных отношений на неформальное обновление содержания профессионального образования.

В последние десятилетия ведущие университеты, производственные и правительственные организации указывают на необходимость реформ и формулируют свои представления о требуемых компетенциях инженеров. Благодаря этому стало возможным определить основную задачу инженерного образования как подготовку выпускников, способных планировать, проектировать, производить и применять сложные инженерные объекты, процессы и системы [7]. Для реализации этой задачи необходимо пересмотреть подходы к проектированию основных профессиональных образовательных программ. На наш взгляд, для формирования эффективных алгоритмов проектирования ОПОП интерес представляет методология общеевропейского образования TUNING («Тюнинг») [8]. Именно ее основные положения были заложены в качестве ориентиров проектировщиками в Тюменском индустриальном университете (ТИУ).

Программа является ключевым элементом деятельности образовательной организации. Это продукт, с которым университет выходит на рынок, что требует изменений управленческих подходов в организации. В условиях рыночной экономики требуются постоянное соответствие основных профессиональных образовательных программ внешним вызовам, оперативно-мобильная реакция на изменяющиеся посылы рынка. К образовательным программам высшего образования предъявляется ряд взаимосвязанных требований (гибкость, междисциплинарность, сетевое взаимодействие и др.), большинство из которых входят в противоречие с ментальностью профессорско-преподавательского состава (ППС) и неготовностью ряда заведующих кафедрой к изменению привычных способов организации образовательной деятельности. Традиционно руководителем образовательной программы являлся заведующий кафедрой – держатель процессов разработки содержания программы и реализации обучения по ней. При таком подходе к управлению может возникать риск сохранения традиционной «монокафедральной» политики вместо востребованной междисциплинарной. Преодолеть конфликт интересов заведующего кафедрой между стремлением к обновлению качества проектирования, содержания программы и сохранением нагрузки за своей кафедрой возможно путем повышения роли руководителя образовательной программы, уровня его ответственности и полномочий, модернизации процесса управления образовательной программой. На наш взгляд, в этих условиях оптимальным становится делегирование полномочий руководителя образовательной программы отдельному специалисту.

Администрирование образовательных программ должно быть сосредоточено в руках руководителя программы как держателя процесса образования (подготовки) специалиста, востребованного индустрией. Функции руководителя образовательной программы расширяются. Становясь социально-педагогическим проектировщиком, он должен быть компетентным в вопросах прогнозирования, реализации, рефлексии и принятия эффективных управленческих решений. Обладая собственным видением перспектив развития направления подготовки, специальности в согласовании с профессиональным стандартом, он формирует команду ППС для реализации авторского замысла подготовки кадров. При этом зона его персональной ответственности существенно расширяется. Возникают естественные вопросы: кто может быть таким руководителем, есть ли необходимость институционализации руководителя образовательной программы, как преодолеть возникающий конфликт интересов заведующего выпускающей, смежных кафедр и руководителя ОПОП? На эти и многие другие вопросы попытались ответить в Тюменском индустриальном университете, обладателе статуса опорного технического университета в регионе.

В ТИУ вполне осознается, что образовательная программа – не комбинация процессов обучения и воспитания, подготовки выпускника к трудовой деятельности, а продукт, с которым университет выходит на рынок. Чтобы быть востребованным, он должен обладать конкурентными преимуществами, стать гарантом самореализации в труде выпускников. Это положение является принципиальным с точки зрения изменения в управленческих подходах. Для решения вышеуказанных вопросов в Тюменском индустриальном университете приказом ректора была создана рабочая группа по разработке новой модели управления образовательной программой с целью повышения качества образования. Одним из механизмов процесса стала институционализация руководителя образовательной программы.

Институционализация руководителя образовательной программы – организационно-педагогический феномен, обозначающий формализацию и упорядочение отношений внутри образовательного процесса, закрепление за субъектом образования конкретных функций и наделение его ответственностью за качество образовательного продукта. Была разработана примерная модель руководителя ОПОП – держателя процесса подготовки специалиста, обладающего качествами социально-педагогического проектировщика, современного менеджера.

Начало перехода к новой модели управления образовательной программой положено решением ученого совета от 7 ноября 2016 г. и утвержденной дорожной картой. В соответствии с имеющимися нормативными актами, включая Положение о руководителе образовательной программы (СМК П-17–2016), приказом ректора от 7 декабря 2016 г. № 702 объявлен первый в истории университета конкурс на право стать руководителем образовательной программы, утвержден состав конкурсной комиссии. Наряду с ведущими учеными университета и членами ректората к экспертной оценке представленных образовательных программ привлечены руководители органов государственной и муниципальной власти Тюменской области: департаментов образования и науки, инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства, недропользования и экологии, потребительского рынка. В состав экспертной комиссии также вошли представители региональных индустриальных партнеров: ЗАО «НПЦ «Сибнефтегаздиагностика», ООО «Газпром геологоразведка», ООО «РН-Уватнефтегаз», ФГБУ «ФКП Росреестра», ПАО «СУЭНКО», ГК «АВТОГРАД», АО «Антипинский НПЗ», ООО «ИДЦ «Ресурс», ГКУ ТО «Дирекция коммунально-хозяйственного строительства».

Всего на конкурс было подано 31 заявление, из них 20 на программы бакалавриата, 10 – магистратуры, 1 – специалитета. Конкурс проводился согласно Положению о руководителе образовательной программы в два этапа. На первом этапе осуществлялся отбор претендентов на основании экспертизы резюме участника конкурса, авторской концепции ОПОП, экспертизы профессионально-деловых качеств по анкетным данным и диагностики организаторских и коммуникативных компетенций, проводимых в формате тестирования специалистами управления персоналом ТИУ. Одним из преимуществ в рассматриваемых авторских концепциях являлось наличие писем руководителей профильных предприятий, подтверждающих поддержку индустриальными партнерами проекта реализации ОПОП через предоставление баз практик и кураторов от предприятия. По результатам экспертизы 16 концепций (52 % от общего количества) были рекомендованы к участию во втором этапе – публичной защите ОПОП.

На втором (очном) этапе конкурса участники публично представляли (защищали) концепции реализации и развития образовательной программы. В соответствии с положением о конкурсе, участники должны достичь 76 баллов (80 % от максимальных 95) – минимального (порогового) значения, чтобы претендовать на статус руководителя образовательной программы. В связи с этим 20 образовательных программ (65 % от заявленных на конкурс) отклонены комиссией, так как не соответствовали указанному выше положению. Основными причинами отклонений явились: отсут-

ствии инновационной компоненты в содержании, технологиях и методах обучения уже реализуемой в университете программы; ограничение изложением требований ФГОС ВО без рассмотрения траектории и стратегии развития ОПОП; отсутствие анализа востребованности и перспектив развития направления, игнорирование взаимодействия с индустриальными партнерами.

По результатам конкурса руководителей образовательных программ победителями были объявлены 11 претендентов, набравшие 76 и более баллов. С ними было заключено дополнительное соглашение к трудовому договору (эффективный контракт) с указанием ключевых показателей и конкретных критериев оценки эффективности деятельности руководителей образовательных программ, сроков исполнения и размеров стимулирующих выплат. Оценка деятельности руководителя осуществляется по показателям, отражающим привлекательность программы среди высокомотивированных, обладающих высокими баллами ЕГЭ абитуриентов, качество подготовки обучающихся на протяжении всего периода обучения (результаты промежуточной аттестации, участие обучающихся в олимпиадах, конференциях, реализация реальных проектов полного жизненного цикла), использование в образовательном процессе реализуемой ОПОП электронных образовательных ресурсов (виртуальных лабораторных работ, тренажеров, онлайн-лекций, электронных учебников), степень соответствия программы запросам индустриальных партнеров.

Отметим принципиальные позиции, которые устанавливают партнерские отношения руководителя ОПОП и заведующих кафедрами университета. Во-первых, руководитель лишь формально закреплен за выпускающей кафедрой, напрямую подчиняясь директору института. Непосредственно курирует его деятельность директор департамента образовательной деятельности, который и заключает с ним дополнительное соглашение к трудовому договору

Во-вторых, именно руководитель комплекует квалифицированный профессорско-преподавательский состав для реализации ОПОП на условиях почасовой оплаты или по договоренности с заведующими кафедрами о передаче нагрузки под конкретного исполнителя. Причем формирование команды ППС не ограничивается рамками одного вуза. Таким образом, руководителю предоставлена полная самостоятельность в отборе исполнителей замысла авторской концепции ОПОП. Сам руководитель может выполнять учебную нагрузку, но не более 100 ч в год, остальное время он администрирует процесс реализации программы.

В-третьих, руководитель ответственен за набор обучающихся по ОПОП, естественно, заинтересован в зачислении высокоподготовленных абитуриентов – качественном стартовом интеллектуальном капитале программы, поэтому тесно взаимодействует с приемной комиссией, маркетологами и PR-специалистами вуза.

В-четвертых, для исполнения соглашения, условий эффективного контракта руководитель ОПОП должен создать творческое интеллектуальное пространство социального партнерства, расширяя его границы с индустриальными партнерами, которые также непосредственно становятся субъектами образовательного процесса.

По пути формирования института руководителей образовательных программ сегодня идут многие ведущие вузы страны. Руководителем образовательной программы в ТИУ является лицо, отвечающее за набор абитуриентов на программу, ее проектирование, содержание, условия реализации, качество подготовки обучающихся, их трудоустройство. При проектировании образовательных программ обязательно использование проектно-ориентированного обучения как неотъемлемого этапа реализации основной профессиональной образовательной программы. Ключевой задачей руководителя образовательной программы является обеспечение развития, продвижения программы, ее привлекательности на региональном, национальном и международном уровнях.

Институт руководителя образовательных программ – новая страница в системе управления развитием вуза. Для решения многих противоречий и устранения пока еще «белых пятен» при наделении руководителя ОПОП самостоятельностью в выборе методических подходов, кадров и ответственностью за качество конечного «продукта» – выпускника вуза руководству университета, учебно-методическому управлению, управлению по качеству необходимо обеспечить своевременное организационно-методическое сопровождение реализации образовательной программы.

Организационно-методическое сопровождение – комплексный процесс, направленный на обеспечение условий для оптимальной (в наилучшем варианте из возможных) реализации педагогического замысла [9, с. 111]. Уже на этапе конкурса, притом что его выиграли лучшие представители научного сообщества вуза, экспертами обнаружены предвестники возникновения возможных проблем или слабых мест руководителя. Поэтому в рамках сопровождения специалистам учебно-методического отдела, управления персоналом, управления по качеству, коммерческого управления университета поручено своевременно обеспечить консультационную поддержку деятельности руководителя ОПОП в предупреждении и урегулировании «проблемных зон» с заведующими кафедрами, другими ответственными за качество образования в университете должностными лицами.

Качество образования – одно из приоритетных направлений современной государственной политики, зона ответственности каждой образовательной организации высшего образования. Конкурентоспособные вузы создают систему компетенций и квалификаций, совершенствуют нормативную среду образования, развития основных профессиональных образовательных программ, переформируют образовательные программы под требования профессиональных стандартов, планируют и успешно реализуют практико-ориентированные образовательные программы при активном взаимодействии с бизнесом, участвующим в процессах совершенствования образования посредством независимой оценки его качества. Социальная ответственность бизнеса сегодня становится вполне привычным понятием. Работодатели влияют на подготовку кадров и принимают непосредственное участие в образовательном процессе.

Тенденции, существующие в современном образовательном пространстве, свидетельствуют о том, что только совместная деятельность в проектировании основных профессиональных программ с представителями профессионального сообщества, совершенствование системы управления при внедрении новых его институтов, активная деятельность вузовской администрации, способствующая большей информационной открытости, развертывание социального партнерства с бизнесом в реализации образовательных и исследовательских программ обеспечат повышение конкурентоспособности вузов. Тюменский индустриальный университет становится флагманом этого движения в Тюменском регионе.

### Ссылки:

1. Федоров В.А., Третьякова Н.В. Профессионально-педагогическое образование в России: историко-логическая периодизация // Образование и наука. 2017. Т. 19, № 3. С. 93–119.
2. Голиков Н.А. Профессиональные затруднения преподавателей высшей школы и их коррекция : монография. М., 2007. 240 с.
3. Обеспечение и оценка качества высшего образования / Ю. Похолков, А. Чучалин, С. Могильницкий, Б. Боев // Высшее образование в России. 2004. № 2. С. 12–27.
4. Развитие образования [Электронный ресурс] : гос. прогн. Российской Федерации на 2013–2020 годы. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102349659&rdk=&backlink=1> (дата обращения: 04.04.2017).
5. Тихомирова Н.В. Качество высшего образования в России: проблемы, приоритеты, задачи [Электронный ресурс] // Экономика качества. 2015. № 1. URL: <http://eq-journal.ru/pdf/09/%D0%A2%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата обращения: 12.05.2017).
6. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 4 дек. 2014 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://krem-lin.ru/events/president/news/47173> (дата обращения: 12.05.2017).
7. Переосмысление инженерного образования. Подход CDIO / Э.Ф. Кроули, Й. Малмквист, С. Остлунд, Д.Р. Бродер, К. Эдстрем ; пер. с англ. С. Рыбушкиной под науч. ред. А. Чучалина. М., 2015. 504 с.
8. Karavaeva Y.V., Kovtun Y.N. Adapting the Tuning Programme Profiles to the Needs of Russian Higher Education // Tuning Journal for Higher Education. 2013. No. 1. November. P. 187–202.
9. Голиков Н.А. Социально-психологическое сопровождение деятельности педагога // Образование и наука. 2004. № 4 (28). С. 103–113.

### References:

- Crawley, EF, Malmqvist, J, Östlund, S, Brodeur, DR, Edström, K, Rybushkina, S (transl.) & Chuchalin, A (ed.) 2015, *Rethinking Engineering Education. The CDIO approach*, Moscow, 504 p., (in Russian).
- Fedorov VA & Tretyakova, NV 2017, 'Professional pedagogical education in Russia: historical and logical periodization', *Obrazovaniye i nauka*, vol. 19, no. 3, pp. 93-119, (in Russian).
- Golikov, NA 2004, 'Social and psychological support of the teacher's activity', *Obrazovaniye i nauka*, no. 4 (28), pp. 103-113, (in Russian).
- Golikov, NA 2007, *Professional challenges of academic teachers and their improvement*, monograph, Moscow, 240 p., (in Russian).
- Karavaeva, YV & Kovtun, YN 2013, 'Adapting the Tuning Programme Profiles to the Needs of Russian Higher Education', *Tuning Journal for Higher Education*, no. 1, November, pp. 187–202, [https://doi.org/10.18543/tjhe-1\(1\)-2013pp187-202](https://doi.org/10.18543/tjhe-1(1)-2013pp187-202).
- Pokholkov, Yu, Chuchalin, A, Mogilnitsky, S & Boev, B 2004, 'Ensuring and evaluating the quality of higher education', *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, no. 2, pp. 12-27, (in Russian).
- Tikhomirova, NV 2015, 'The quality of higher education in Russia: problems, priorities, tasks', *Ekonomika kachestva*, no. 1, viewed 12 May 2017, <<http://eq-journal.ru/pdf/09/%D0%A2%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>>, (in Russian).