

його використання в процесі викладання іноземних мов на немовних спеціальностях представлено лише на прикладі спеціальностей філологічного та економічного профілю. Проблема готовності викладачів вищих навчальних закладів до використання проектного методу в процесі викладання іноземних мов з метою підготовки майбутніх фахівців до міжкультурного іншомовного спілкування на немовних спеціальностях залишилась поза увагою дослідників.

У процесі підготовки статті було визначено лише часткову готовність викладачів до використання проектного методу під час викладання іноземних мов на немовних спеціальностях і наведено перелік необхідних для цього умов.

Література

1. Джонсон Дж.К. Методи проектування / Дж.К. Джонсон. – М., 1986. – С. 86.
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.library.rehab.org.ua/ukrainian/logop/erm>.
3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bse.sci-lib.com/>.
4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mavicanet.ru>.
5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bse.sci-lib.com/>.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mavicanet.ru>.

ЗІНЧЕНКО В.О.

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ефективність успішної професійної реалізації випускників вищої школи залежить не тільки від якості набутих спеціальних знань та вмінь в обраній сфері діяльності, а й можливості застосовувати ці знання та вміння, взаємодіяти з оточенням у спільній роботі, швидко реагувати на зміни в суспільстві, економіці, виробництві, законодавстві, своєчасно підвищувати свою кваліфікацію та розвивати особистісні якості. Організація у вищому навчальному закладі навчального процесу, спрямованого на формування цих якостей сучасного фахівця, на сучасному етапі не може відбуватися без створення у ВНЗ власної системи управління якістю. Проте вищі України недостатньо активно включаються в процес розробки таких систем управління, а відстежують лише якість кінцевих результатів освітнього процесу, що не дає можливості враховувати весь комплекс чинників, які впливають на рівень якості підготовки фахівців, ефективно управляти якістю навчального процесу.

Проблема якості освіти активно обговорюється науковою спільнотою останні десятиріччя. порушуються питання визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, а також рівня їх впливу на якість підготовки фахівців (Г. Бордовський, І. Булах, І. Вакарчук, К. Левківський, О. Новиков, М. Поташик, Н. Селезньова); необхідності стандартизації підготовки за певними

напрямами, чіткого визначення результатів навчання та розробки Національної рамки кваліфікації (І. Вакарчук, О. Бондаревська, Г. Бордовський, О. Голубенко, І. Зимня, Н. Кузьміна, Т. Морозова, М. Степко, Ю. Сухарніков, Х. Хекхаузен, С. Шевченко); якісного кадрового забезпечення навчального процесу, оптимізації керівного складу ВНЗ (К. Астахова, Р. Костюкевич, В. Плескач); підвищення ефективності навчального процесу у ВНЗ за рахунок його поєднання з науковою діяльністю та використання різних механізмів (В. Буряк, О. Дахін, О. Новиков, М. Поташник, В. Сериков, Ю. Татур, Г. Шабанов); створення й упровадження системи управління та моніторингу якості навчального процесу (І. Булах, В. Вікторов, В. Горб, В. Зайчук, В. Кальней, О. Коберник, Е. Коротков, О. Локшина, Т. Лукіна, О. Ляшенко, О. Пульбере, С. Шевченко, Є. Хриков, Г. Цехмістрова, О. Чандра).

Результатами цих досліджень є визначення залежності результатів якості навчання від створення умов досягнення запланованих результатів та організації процесу управління цією якістю. Тому задоволення вимог освітніх стандартів, потреб усіх зацікавлених сторін у рівні якості підготовки випускників – це питання механізмів, процедур та технологій, які застосовуються для цього у вищому навчальному закладі. На думку Г. Полянської, якість освіти “визначається характером управлінської діяльності, її орієнтованістю на результат” [1, с. 46]. Проте, як свідчить практика управління у вищій школі, створення системи управління якістю освіти відбувається без вибору одного з існуючих трактувань самого феномену “управління якістю освіти”, дослідження моделей управління якістю та адаптування їх до освітньої діяльності.

Мета статті – визначити поняття “управління якістю освіти” та розкрити підходи щодо створення системи управління якістю підготовки майбутніх фахівців у ВНЗ.

Поняття управління якістю освіти з’явилося у педагогіці порівняно недавно – у 90-ті рр. ХХ ст., що було викликано ускладненням цілей освіти та зміною освітньої парадигми. Власне “управління” є реально існуючим феноменом, що має визначену форму й зміст та стає впливовим економічним важелем в організації, якщо глибоко дослідити відносини й риси, які покладені в його основу. У різних наукових джерелах відображено розмаїття позицій стосовно сутності управління. Так, В. Барінов та Л. Макаров під управлінням розуміють вплив на об’єкт з метою переведення його з одного стану в інший [2]. Є. Рузаєв вважає, що управління – вид діяльності, який закінчується створенням управлінського рішення [3], а І. Іванова розглядає управління як процес, що складається із сукупності управлінських логічно взаємопов’язаних дій [4].

О. Віханський вважає, що управління є визначеним типом взаємодії, яка існує між суб’єктами, один з яких у цій взаємодії перебуває в позиції суб’єкта управління, а другий – у позиції об’єкта управління. Така взаємодія характеризується такими, на думку науковця, моментами: по-перше, суб’єкт управління спрямовує об’єкту управління інформацію про ті аспе-

кти його функціонування, які входять до сфери управлінського впливу суб'єкту управління; по-друге, об'єкт управління отримує управлінські команди й функціонує відповідно до змісту цих команд [5, с. 25].

Втім, про існування та якість управлінської взаємодії (тобто самого управління) можна говорити тільки тоді, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. При цьому сутність відносин управління полягає в тому, що суб'єкт повинен та здатний виробляти управлінські команди, а об'єкт управління готовий та може ці команди виконати. У зв'язку із цим доречним є розуміння М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоуорі управління як особливого виду діяльності, що містить у собі процеси планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення визначених цілей [6].

Фактично в трактуванні категорії управління висвітлюються декілька позицій. Перша розуміє управління як діяльність, і таке визначення управління стає важливим тоді, коли необхідно отримати певний результат. Однак такий підхід не враховує зміну особистого досвіду всіх учасників процесу управління. Інша позиція полягає в тому, що управління розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт. При цьому не враховується суб'єкт-суб'єктна природа будь-якої діяльності (у тому числі й управління), оскільки активність визнається тільки щодо суб'єкта управління. Третя позиція свідчить про розуміння управління як процесу взаємодії суб'єктів, передбачає прямий і зворотний зв'язок між ними, а також органічне поєднання змін суб'єктів під взаємним впливом.

Потрібно зазначити, що вказані позиції щодо сутності поняття “управління” знайшли своє відображення й у розумінні управління якістю освіти. Так, першої позиції дотримуються В. Лазарєв, М. Поташник, В. Тат'янченко, П. Третьяков та інші науковців. Є. Яковлев розглядає управління якістю освіти як створення продуктів управлінської діяльності, які є водночас умовою освітнього процесу та відображають цілі й результат потенційного розвитку учнів [7].

Прихильниками другого підходу є В. Афанасьєв, Л. Ітельсон, О. Орлов, В. Сериков та інші. Відповідно до основних засад цього підходу В. Сериков визначає управління якістю освіти як процес цілеспрямованого впливу на всі фактори, від яких залежить якість освіти [8]. На думку А. Бермуса, управління якістю освіти – це багаторівнева система методів і видів діяльності, яка забезпечує діагностику реально існуючої якості освіти й цілеспрямованої її зміни [9].

Перевагу в побудові системи управління якістю на засадах взаємодії суб'єктів процесу навчання віддають Н. Селезньова, А. Субетто, А. Аветісов, П. Третьяков, Є. Хриков, Т. Шамова та ін. Цей підхід до сутності управління якістю освіти почав формуватися тільки на початку нового тисячоліття, що, безумовно, є результатом не тільки демократизації освітнього процесу, а й невід'ємною вимогою підготовки сучасних фахівців. Так, Т. Шамова визначає управління якістю освіти як цілеспрямований ресурсозабезпечений та спроектований освітній процес взаємодії керуючої та

керуваної підсистем з досягнення якості запрограмованих результатів (дотримання норм і стандартів) [10]. Н. Селезньова та А. Субетто розглядають управління якістю освіти в широкому та вузькому значеннях. У широкому значенні – це управління відношенням адекватності доктрини освіти, соціального інституту освіти, освітніх стандартів і соціальних норм якості імперативам та логіці суспільного розвитку в соціоприродному, космопланетарному, національно-етнічному й соціально-економічному вимірах. У вузькому значенні під управлінням якістю освіти науковці розуміють управління якістю підготовки майбутніх фахівців [11].

Необхідно зазначити, що прихильниками всіх трьох позиції до розуміння сутності управління якістю освіти визначається необхідність створення сприятливих умов, які позитивно впливатимуть на якість освітнього процесу й дадуть змогу підготувати висококваліфікованого фахівця. Відмінність усіх позицій фактично полягає у видах управлінської діяльності, їх системності та рівні активності об'єкта управління.

Ми будемо розуміти **управління якістю вищої освіти** як безперервний процес скоординованої діяльності суб'єктів управління з досягнення відповідності якості підготовки фахівців вимогам суспільства, роботодавців, студентів, викладачів та співробітників вищого навчального закладу.

На сучасному етапі у вищих навчальних закладах пострадянського простору використовуються три основні моделі управління якістю підготовки фахівців, засновані на таких методах і підходах:

- оціночний метод управління якістю діяльності ВНЗ;
- концепція, заснована на принципах Загального управління якістю (TQM);
- підхід, заснований на вимогах міжнародних стандартів якості ISO 9000:2000.

Модель, заснована на оціночному методі (SWOT-аналіз), передбачає систематичне проведення самооцінки для виявлення сильних та слабких сторін діяльності навчального закладу, позитивних і негативних факторів його розвитку. На цій основі розробляються заходи для розв'язання проблемних ситуацій та покращення діяльності ВНЗ.

Метод оцінок, заснований на більш глибокому аналізі діяльності вищого навчального закладу як виробника освітніх послуг, базується на моделі, в якій відображені принципи загального управління якістю. Концепція TQM передбачає наявність у ВНЗ чітко сформульованої місії, стратегічних цілей, які розроблені на підставі вивчення потреб суспільства та конкретних споживачів у продуктах освітньої діяльності. Така модель будується на використанні внутрішніх резервів навчального закладу для досягнення якості результатів. Особлива увага в моделі приділяється людському потенціалу та людським відносинам. Управління якістю згідно із цим підходом здійснюється на таких принципах:

- орієнтації всієї діяльності організації на задоволення вимог споживачів;

- безперервного вдосконалення навчально-виховного процесу та діяльності у сфері якості;
- реалізації стратегії безперервного вдосконалення відносин і практики управління;
- участі всього персоналу ВНЗ у розв'язанні проблем якості;
- забезпечення якості кінцевих результатів унаслідок досягнення якості на всіх етапах його досягнення;
- прийняття рішень на основі об'єктивної, точної інформації;
- самооцінка та відповідальність за оцінку своєї діяльності;
- вибір індивідуальних методів роботи в процесі управління якістю підготовки фахівців.

Для ефективного функціонування системи управління якістю освіти, побудованої на основних принципах концепції TQM, необхідно, щоб керівництво ВНЗ брало участь у розробці, реалізації філософії якості освіти та несло відповідальність за це. Заходи щодо управління якістю підготовки фахівців повинні проводитись на всіх етапах навчально-виховного процесу у ВНЗ, який, у свою чергу має, бути заздалегідь спланованим, спроектованим та базуватися на нормах і стандартах, у яких чітко визначено критерії якості підготовки фахівців. Необхідно також постійно оцінювати ефективність управлінських рішень та їх реалізацію з метою покращення процесу управління та досягнення більш високих показників освітньої діяльності. Однак, як свідчить практика використання концепції TQM підприємствами у різних сферах діяльності, неможливо вимагати від усіх суб'єктів управління ефективною діяльністю, якщо ці суб'єкти не стимульовані, не вмотивовані та не навчені досягати високих результатів.

Модель, що заснована на вимогах міжнародних стандартів якості серії ISO 9000:2000, передбачає встановлення всіх зацікавлених сторін, визначення їх вимог щодо якості продукції, створення системи безперервного вдосконалення діяльності. Ця модель базується на основоположних принципах менеджменту якості, у тому числі на процесному підході. На відміну від моделі TQM у цій моделі основним інструментом менеджменту стає документована система управління, орієнтована на якість.

Зазначені моделі ретельно досліджуються управлінцями різного рівня системи освіти та науковцями. Перші – знаходяться на зовнішньому (Міністерство освіти і науки) або внутрішньому (керівництво ВНЗ) колі управління якістю освіти й намагаються стандартизувати процес управління якістю, перш за все, за рахунок створення системи оцінювання якості освіти та освітніх послуг. Так, враховуючи основні положення Берлінського комюніке “Створюючи зону вищої освіти Європи” (2003 р.), що проголошував необхідність розвитку критеріїв та методології якості освіти, Міністерство освіти і науки України наказом від 24.12.2003 р. № 847 затвердило ліцензійні умови, а Державна акредитаційна комісія рішенням від 15.03.2004 р. № 292 – критерії акредитації спеціальностей. Це фактично схарактеризувало нормативи підготовки фахівців з вищою освітою, до яких було віднесено кадрове забезпечення підготовки фахівців, стан мате-

ріально-технічної бази та інформаційного забезпечення. Нова система оцінювання майже з 20 показників, за якими проводиться акредитація всіх спеціальностей у ВНЗ, посилена показниками, які відображають зміст освітніх програм, передбачає спеціальний аналіз внутрішньої системи контролю якості підготовки фахівців у ВНЗ, а також перевірку відповідності документації та організації навчального процесу вимогам, які викладені в цих документах.

Також в Україні з метою розв'язання проблем забезпечення якості вищої освіти проводиться ранжування ВНЗ на підставі оцінювання різних видів їх діяльності. З 2006 р. майже всі технічні університети України беруть участь у проекті рейтингу університетів “Топ-200 Україна”, який проводиться спільно з ЮНЕСКО та міжнародною експертною групою IREG [12]. Хоча, як визнають представники технічних університетів, рейтинг “Топ-200 Україна” не враховує значної кількості показників науково-дослідної діяльності університету.

Наведемо також приклад діяльності керівників вищих навчальних закладів з управління якістю підготовки фахівців. У Національному університеті “Львівська політехніка” створена система моніторингу та контролю якості навчального процесу й підготовки фахівців [13]. Керівництво університету зосередило свої зусилля на створенні такої системи, оскільки вважає, що контроль як функція процесу управління забезпечує зворотний зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління, сприяє визначенню результатів праці та мотивує прагнення до якісної роботи.

Контроль якості навчального процесу та підготовки фахівців проводиться на рівнях університету (внутрішній контроль), державно-громадському та міжнародному рівнях (зовнішній контроль). Внутрішній контроль передбачає контроль якості організації навчального процесу, викладання, результатів навчання, кадрового та матеріально-технічного забезпечення навчального процесу. Зовнішній контроль якості охоплює державно-громадський контроль та контроль на міжнародному рівні. Цікавою, на наш погляд, є спроба проведення громадського контролю, що передбачає залучення недержавних експертних організацій, які повинні здійснювати експертизу якості освітніх послуг і враховувати вимоги ринку праці.

Проте управлінська діяльність у цій моделі зводиться тільки до функцій контролю. Стає незрозумілим, яким чином відбувається процес коригування навчально-виховного процесу, діяльності професорсько-викладацького складу, здійснюється розвиток особистості майбутніх фахівців на підставі отриманих результатів контрольних дій тощо. Власне, і процес управління не обмежується тільки контролем. Тому, вважаємо, представлена модель потребує значного доопрацювання та розширення за рахунок уведення таких видів діяльності, як планування, організації й мотивації.

Заслуговує на увагу система управління якістю надання послуг у сфері вищої освіти, упроваджена в Українській інженерно-педагогічній академії [14]. Модель системи управління якістю передбачає прийняття та реалізацію управлінських рішень на підставі проведення планування,

управління ресурсами вдосконалення навчального процесу за рахунок постійних вимірювань і поліпшення системи управління якістю, спрямованих на задоволення потреб та вимог замовників. У цій моделі значна роль відводиться замовникам, які поділено на дві групи – замовники послуг (абітурієнти, студенти, аспіранти, слухачі курсів підвищення кваліфікації та інші) та замовники фахівці (підприємства, навчальні заклади, організації, держава). Фактично замовникам відводиться роль зовнішнього громадсько-державного контролю. Функціонування системи управління якістю здійснюється за рахунок організації основних та допоміжних процесів, які взаємопов'язані між собою. Значне місце відводиться вдосконаленню основних процесів, пов'язаних з підвищенням якості навчально-виховного процесу.

Проте в представлений моделі увага зосереджується на організації навчального процесу. Нечітко відображено взаємозв'язок між якістю роботи професорсько-викладацького складу й удосконаленням змісту та форм організації й функціонування навчального процесу. Питання професійного розвитку особистості за рахунок включення студентів у науково-дослідну діяльність узагалі залишилась поза увагою розробників моделі. Власне, сама наукова діяльність віднесена до допоміжних процесів управління якістю освітньої діяльності.

Крім того, у текстовому поясненні до моделі управління якістю освітніх послуг вказано, що Українська інженерно-педагогічна академія зосереджує свою увагу на дослідженні вимог тільки закладів професійно-технічної освіти, які УІПА вважає основними базами працевлаштування своїх випускників. Дійсно, Академія займається професійною підготовкою інженерів-педагогів. Проте сферою їх майбутньої діяльності є не тільки заклади ПТО, а й виробничі підприємства, недостатній зв'язок з якими чітко відображений у планах підготовки інженерів-педагогів в Академії, що здебільшого спрямовані на психолого-педагогічну підготовку фахівців. Тому, на наш погляд, модель запропонована УІПА, потребує значного доопрацювання.

Дослідженням базових моделей управління якістю в організації займаються й науковці, які намагаються зрозуміти процеси управління якістю підготовки фахівців з глибини, виявити теоретичні, методологічні та методичні основи цього процесу, визначити інструментарій реалізації конкретних управлінських дій, більш чітко окреслити критерії та показники якості.

Так, Н. Селезнєвою розроблена концепція дуального управління якістю вищої освіти, яка визначає методологію управління якістю освіти [11]. У цій концепції “системогенетичний закон дуальності управління й організації” відбивається через принцип дуальності управління якістю функціонування (консервативний момент) та якістю розвитку (інноваційний момент) освітніх організацій. В управлінні якістю вищої освіти це дає змогу відокремити процеси управління якістю функціонування (забезпечення якості) та процеси управління якістю розвитку (покращення якості).

Модель управління якістю вищої освіти, згідно з Н. Селезньовою, окреслює освітній процес як такий, що складається з процесу трансляції знань та процесу розвитку знаннєвої, мотиваційної, інформаційної, ціннісної, професійної структур особистості студентів. Якість системи визначається якістю всіх її компонентів: якістю ресурсів (вхід), якістю потенціалів (потенційна властивість), якістю процесів (технологій), якістю результату (вихід). Управління якістю функціонування навчального закладу спрямоване на поточне забезпечення навчального процесу та на формування потенціалу.

Головними ресурсами освіти Н. Селезньова вважає дидактично організоване знання (компонент змісту освіти), кадри, навчальну та наукової літературу, лабораторне, комп'ютерне та інше матеріально-технічне забезпечення, фінанси тощо. До потенціалу ВНЗ також віднесені економічний, кадровий, навчально-методичний, матеріально-технічний, науковий, педагогічний, освітній, управлінський, начальню-аудиторний, лабораторний та інші потенціали.

У моделі Н. Селезньової, якість результату розглядається разом з іншими компонентами навчального закладу, оскільки вони функціонують не заради себе, а призначені для забезпечення якості результату підготовки фахівців. Тому якість кожного окремого компонента впливає на кінцевий результат – інтегральний показник якості навчального закладу.

Цікавими є підходи щодо створення системи управління якістю підготовки фахівців Ю. Бабанського, М. Громкової, Г. Ладозиної, В. Панасюка, М. Поташника та інших науковців. Наприклад, В. Панасюк відзначає, що управління якістю вищої освіти є комплексним цілеспрямованим, скоординованим впливом на навчальний процес у ВНЗ та окремі його елементи [15]. Метою управління є досягнення найвищої відповідності параметрів функціонування навчального процесу та кінцевих результатів підготовки фахівців вимогам споживачів, нормативам і стандартам.

Сам вищий навчальний заклад науковець розглядає як складну соціальну, цілеспрямовану, динамічну, рефлексивну систему синергетичного типу, призначення якої полягає в об'єднанні й інтеграції організаційних, методичних, наукових, кадрових, управлінських та інших ресурсів. При цьому в інтересах досягнення високого рівня якості функціонування й результатів освітнього процесу на основі наукових принципів і закономірностей, з урахуванням численних факторів та умов необхідно задіяти потенціал усіх структур вищого навчального закладу.

Близьку позицію займають І. Сорока та Л. Омелянович, які у своїй праці "Оцінка якості освітньої діяльності вузу: інтеграція національного та європейського стандарту" вказують, що система управління якістю підготовки фахівців повинна забезпечити безперервне підвищення якості навчальної, методичної, науково-дослідної, організаційної, виховної роботи у вищому навчальному закладі, що дасть змогу випускати висококваліфікованих фахівців, які відповідатимуть вимогам національного та міжнародних стандартів [16].

Важливі ідеї щодо організації системи управління якістю навчального процесу висловлені Ю. Бабанським, який, виходячи з багатofакторності та багатоплановості навчального процесу, вважав, що якості навчання можна досягти тільки при існуванні стратегії оптимізації навчального процесу. Ця стратегія має здійснюватись за визначеними педагогічними категоріями: конкретні умови навчання, рівень реальних можливостей студентів тощо. Оптимізація навчального процесу можлива при управлінні ним як цілісною єдністю навчання й викладання, системою закономірностей, принципів, змісту, форм і методів, внутрішніх та зовнішніх умов навчання тощо. На жаль, досить часто на практиці управлінці навчальних закладів забувають про необхідність дотримуватись цих положень, а починають розглядати процес підготовки майбутніх фахівців як звичайний процес надання масових послуг звичайним підприємством.

Висновки. При дослідженні моделей управління якістю підготовки фахівців встановлено, що при розумінні сутності цього феномену необхідно виходити з принципу ефективності, який вказує на доцільність розгляду управління якістю вищої освіти з позицій скоординованої взаємодії суб'єктів управління.

Застосування базових моделей управління якістю організацій потребує ретельного дослідження та адаптування щодо вищих навчальних закладів. Проте напрацьований науковцями досвід створення моделей управління якістю підготовки фахівців та приклади впровадження цих моделей у практику діяльності ВНЗ вказують на необхідність поширення механізмів управління якістю у вищій школі України на єдиних засадах.

Невідповідність якості професійної підготовки сучасних випускників вимогам роботодавців та суспільства потребують створення чіткої системи управління якістю вищої освіти, у створенні якої провідну роль повинна відігравати держава. Проте особливості підготовки фахівців різних профілів підготовки у вищих навчальних закладах потребують створення в кожному закладі власної системи управління, яка, безумовно, буде розвиватись на основі загальних закономірностей та принципів управління якістю навчального процесу у ВНЗ, а також вимог міжнародних стандартів якості вищої освіти. Це, на наш погляд, дасть можливість поєднати воедино зовнішній і внутрішній контур управління якістю підготовки фахівців. Зазначене вважаємо напрямом наших подальших досліджень.

Література

1. Полянская Г.М. Управление качеством образования учащихся в современной школе : дис...канд. пед. наук : 13.00.01 / Г.М. Полянская. – Саратов, 2007. – 144 с.
2. Баринов В.А. Основы менеджмента : учеб. пособ. / В.А. Баринов, Л.В. Макаров. – М. : РИОР, 2006. – 64 с.
3. Рузаев Е.Н. Менеджмент качества образовательных услуг и менеджмент качества знаний в высшей школе / Е.Н. Рузаев // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 1. – С. 56–60.

4. Иванова И.А. Менеджмент : учеб. пособ. / И.А. Иванова. – 2-е изд. – М. : РИОР, 2007. – 128 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоуори. – М., 1992.
7. Яковлев Е.В. Управление качеством образования : учеб.-практ. пособ. / Е.В. Яковлев, Н.М. Яковлева. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 2000. – 147 с.
8. Сериков В.В. Образование и личность: теория и практика проектирования педагогических систем / В.В. Сериков. – М. : Логос, 1999. – 272 с.
9. Бермус А.Г. Управление качеством профессионально-педагогического образования : монография / А.Г. Бермус. – Ростов н/Д : Изд-во РГПУ, 2002. – 288 с.
10. Шамова Т.И. Системный подход к управлению качеством образования в школе / Т.И. Шамова, Н.А. Шарай // Завуч. – 2002. – № 8. – С. 92–95.
11. Селезньова Н.А. Теоретико-методологические основы качества высшего образования (научный доклад) [Электронный ресурс] / Н.А. Селезнева, А.И. Субетто. – Режим доступа: <http://trinitas.ru/rus/doc/0012/001a/00120115.htm/>.
12. Приходько В. Ранжування ВНЗ як інструмент державно-громадського управління якістю вищої освіти / В. Приходько, С. Шевченко // Вища школа. – 2008. – № 7. – С. 33–43.
13. Бабало Ю. Організація контролю якості підготовки фахівців у Національному університеті “Львівська політехніка” / Ю. Бабало, А. Гунькало, А. Загородній, О. Лозинський, В. Павлиш // Вища школа. – 2009. – № 7. – С. 5–11.
14. Надання послуг у сфері вищої освіти, Код ДКПП:80.30: Сертифікат на систему управління якістю ДТСУ ISO 9001-2001 зареєстрований 31.07.2006 р. № UA 2.051.02002 / Українська інженерно-педагогічна академія.
15. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк ; под ред. А.И. Субетто. – СПб. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. – 239 с.
16. Сорока І.В. Оцінка якості освітньої діяльності вузу: інтеграція національного та європейського стандарту / І.В. Сорока, Л.О. Омелянович. – Донецьк : Дон. держ. комерційний інститут, 1998. – 150 с.