

**РАЗДЕЛ I
УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ**

Part I. MANAGEMENT OF MODERN EDUCATION SYSTEM

DOI: 10.15372/PHE20150401

УДК 378+65.0

**К ВОПРОСУ О ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК) В ВУЗЕ
Е. В. Листопадова, С. Е. Туркулец, Н. С. Аникеева (Хабаровск)**

В статье анализируются теория и практика внедрения и реализации системы менеджмента качества (СМК) в высшей школе. Представлен обзор подходов и мнений зарубежных и российских исследователей к предназначению, необходимости и эффективности СМК в вузах. На основе анализа зарубежных источников и зарубежной практики внедрения СМК освещается некоторый опыт реализации данной системы. Отмечено, что первоначально системы управления качеством (продукции, услуг) применялись на промышленных предприятиях, где количественные показатели имеют решающее значение, позволяя следить за динамикой развития производст-

© Листопадова Е. В., Туркулец С. Е., Аникеева Н. С., 2015

Листопадова Евгения Вячеславовна – старший преподаватель кафедры «Уголовно-правовые дисциплины», Дальневосточный государственный университет путей сообщения.

E-mail: jeinlist@rambler.ru

Туркулец Светлана Евгеньевна – доктор философских наук, профессор кафедры «Уголовно-правовые дисциплины», Дальневосточный государственный университет путей сообщения.

E-mail: turswet@rambler.ru

Аникеева Нина Семёновна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Философия, социология и право», Дальневосточный государственный университет путей сообщения.

E-mail: turswet@rambler.ru

Listopadova Evgeniya Vyacheslavovna – Lecturer of the Chair of Criminal-Legal Disciplines, Far Eastern State Transport University.

Turkulets Svetlana Evgenievna – Doctor of Philosophical Sciences, Professor of the Chair of Criminal-Legal Disciplines, Far Eastern State Transport University.

Anikeeva Nina Semyonovna – Candidate of Sociology, Docent of the Chair of Philosophy, Sociology and Law, Far Eastern State Transport University.

ва, совершенствовать деятельность предприятия. Цель данной статьи – выявление проблем, сопутствующих реализации СМК в сфере образования в целом и высшего образования в частности. Формализация, зачастую выступающая основным проявлением действия СМК, не только не помогает в улучшении качества образования, а всячески препятствует этому. Специфика системы высшего образования, обусловленная такими факторами, как двойственность организационной структуры (административная и академическая (обучение) функции в высшем учебном заведении); неоднозначность в установлении критериев измерения качества в сфере высшего образования; высокий уровень академической свободы преподавателей и студентов и др., не позволяет механически переносить управленческие технологии из сферы промышленности в сферу образования. Формализация показателей деятельности преподавателя и успеваемости студента, которая задана нормами, содержащимися в локальных университетских стандартах, может привести к выхолащиванию истинного содержания и качества образования. Нередко работа преподавателя, направленная на удовлетворение требований СМК, сводится к формальной подготовке необходимой документации, подтверждающей выполнение соответствующих нормативов. Как правило, и внутренняя, и внешняя аудиторские проверки ограничиваются и удовлетворяются исключительно ознакомлением с документами, правильностью составления отчетов, а не анализом реального образовательного процесса.

Некритическое заимствование различных технологий из зарубежного опыта или из сфер, далеких от образования и воспитания, не может дать положительного эффекта. Авторами обосновано положение о том, что СМК должна иметь вспомогательный характер по отношению к образовательному процессу и содержанию образовательной деятельности.

Ключевые слова: образование, высшее образование, вуз, управление, система менеджмента качества (СМК), качество образования.

ON THE QUESTION OF EXPEDIENCY OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (QMS) IN THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

E. V. Listpadova, S. E. Turkulets, N. S. Anikeeva (Khabarovsk)

The authors analyze the theory and practice of introduction and implementation of the quality management system (QMS) in the higher education institution. The article provides an overview of approaches and opinions of foreign and Russian researchers on the purpose, necessity and effectiveness of QMS in higher education. Some experience in the implementation of QMS is presented based on the analysis of foreign sources and foreign practice of implementing the said system. It is noted that, originally, the quality management systems (for products and services) were applied in industry, where quantitative indicators are critical and enable to monitor the dynamics of production development and to improve the activity of the enterprise. The purpose of this article is to identify the problems related to the implementation of QMS in the education sector in general

and higher education in particular. Formalization is often the main manifestation of the actions of QMS, but it not only gives no help in improving the quality of education, but also prevents it in every way. The specifics of the higher education system, such as the duality of the organizational structure (administrative and academic functions in higher education), the ambiguity in establishing criteria for measuring the quality in higher education and a high level of academic freedom of the staff and students, etc. do not allow mechanical transfer of the management technology from industry to the education sector. Formalization of the performance indicators of the teacher and the progress of the student, which are framed in the rules contained in the local university standards, may lead to the emasculation of the true content and quality of education. The work of teachers within the context of the QMS requirements is often reduced to formal preparation of the necessary documentation, confirming the realization of the corresponding parameters. Usually, both internal and external audits are limited by the inspection of documents, of the correctness of reports, graphs and diagrams rather than being related to the analysis of the real educational process.

The uncritical borrowing of different technologies from foreign experience or from the spheres far from education and training, cannot give a positive effect. The authors justify the position that QMS should be subsidiary to the educational process and the content of educational activity.

Keywords: *education, higher education, higher education institution, university management, quality management system (QMS), quality of education.*

Процесс реформирования высшего образования в России, затянувшийся на многие годы, является отражением сложной социально-экономической ситуации, в которой оказалось российское общество. Поиск новых форм и методов управления вузами обусловлен необходимостью возрождения ценности образования, мотивации студентов к приобретению знаний и навыков, возвращения преподавателю его основных функций, активизации воспитательной роли учебного заведения, формирования социально-ориентированной, творческой личности.

В России с конца XX в. широкое распространение получила практика некритического заимствования и реализации зарубежных социальных проектов, в том числе в сфере инновационных управленческих форм. Совершенно справедливо об этом рассуждает В. Н. Никитенко, весьма аргументированно отстаивая точку зрения, согласно которой процессы глобализации сопряжены с инородными заимствованиями, а это в сфере образования приводит к крайне нежелательным результатам [1]. По его мнению, следует учитывать пределы допустимого заимствования в сфере образования.

Отказ от использования исторических, национальных, культурных и иных отечественных традиций стал нормой при разработке государст-

венных инновационных стратегических программ развития различных сфер жизнедеятельности нашего общества.

Обращение к истории развития российской высшей школы показывает, что качество получаемого образования высоко оценивалось не только в нашей стране, но и за рубежом. Это было обусловлено многими факторами, в том числе относительной социально-экономической стабильностью, единством духовного менталитета населения страны, утвердившимися принципами социальной ответственности и коллективизма, а также признанием социокультурной ценности образования.

Переход страны на рельсы рыночной экономики потребовал коренного изменения в стратегии управления учреждениями высшего образования. Перед руководителями вузов встала непростая задача – в период весьма ограниченного финансирования, демографической «ямы», снижения мотивации обучающихся к получению качественного образования осуществить переход к новому механизму управления вузом. Причем этот механизм должен дать импульс развитию высшего образования в целом. Всестороннее изучение теории и практики внедрения различных инновационных управленческих технологий в учреждениях высшего образования представляется весьма актуальной задачей.

В публикуемом Левада-Центром ежегоднике «Общественное мнение» за 2014 г. подведены итоги опроса населения по поводу удовлетворенности российской системой образования. На вопрос «Удовлетворены ли Вы нынешней системой образования в России?» только 26% респондентов ответили положительно. Значительное же число опрошенных высказали свое негативное отношение к существующей системе – 38%. «Ни да, ни нет» – ответили 26%, 11% затруднились с ответом [2, с. 81].

Обращаясь к истории становления систем управления качеством, отметим, что первоначально их использование получило наибольшее распространение в промышленности. Однако в последнее время «управление качеством» все чаще находит применение в здравоохранении, сервисе, а также в сфере образования.

Особое место система менеджмента качества (СМК) стала занимать в системе высшего образования. В соответствии с требованиями Евросоюза система обеспечения качества образования должна включать несколько элементов. К ним относятся: формирование независимого агентства, внутреннее самообследование, внешние оценки экспертной комиссии, вовлечение студентов и сотрудников во внутреннюю и внешнюю оценку, а также международное сотрудничество. Многочисленные отчеты и публикации за последнее десятилетие показывают, что во всем мире озабочены качеством образования, обеспечением его непрерывности и улучшением деятельности высших учебных заведений. Повышение ка-

чества в сфере высшего образования в разных странах является важным фактором в политике государств.

Обсуждению необходимости и оценки внедрения СМК в высшее образование в настоящее время посвящено немало зарубежных исследований. Например, в исследовании I. Sartika отмечается, что необходимо выяснить возможности реализации стандартов серии ISO 9000 в области высшего образования, так как повышение качества образования и получение квалифицированных кадров являются национальными целями образования в целом [3]. S. Daud, Z. Mustafa, N. R. M. Suradi, A. K. Ariffin, N. R. A. Bakar, R. Ramli рассматривают действенность системы менеджмента качества в сфере высшего образования в основном применительно к обучению в аспирантуре и защите диссертаций [4]. M. Drăgan, D. Ivana, R. Arba обратили особое внимание в процессе реализации стратегии СМК на важность такого фактора, как ожидания и удовлетворенность выпускников качеством образования в университетах [5]. Отмечая конкурентоспособность, инновации и производительность в качестве определяющих условий развития бизнес-среды, P. Adina-Petruța, S. Roxana утверждают, что в данных обстоятельствах такие понятия, как качество и постоянное совершенствование, должны стать ключевыми, в том числе и в сфере высшего образования [6]. N. D. Rabón уделяет особое внимание синхронизации миссии образовательного учреждения и жизненных проектов его сотрудников, показывая, что антропологически ориентированный процесс обучения в сочетании с потенциалом системы менеджмента качества позволяет решать важные социальные задачи, обеспечивающие достижение единства личности и общества [7].

Ряд авторов критически оценивают эффективность СМК в сфере образования (см., напр.: [8]). В некоторых работах отмечается, что понятие качества высшего образования слишком расплывчато и требует уточнения, поскольку для различных заинтересованных сторон значение понятия качества может восприниматься по-разному [9].

Российские исследователи также обращаются к анализу управления качеством образовательных систем. Обзор современных исследований формирования систем и механизмов управления качеством образования показывает, что в них преобладают экономические аспекты. Ряд ученых выявляет социальную сущность систем менеджмента качества применительно к образованию (см., напр.: [10])

Существует много моделей системы менеджмента качества, которые используются в высших учебных заведениях разных стран. Модели, базирующиеся на стандартах серии ISO, применяются во многих странах, включая Россию. По мнению сторонников данных моделей, они направлены на создание документированной системы, ее формальной сертификации, институционального и индивидуального планирования и анализ

деятельности вузов [11, с. 299]. Данные стандарты признаны наилучшими международными стандартами для использования в высших учебных заведениях. Они основаны на таких принципах, как лидерство руководства, ориентация на потребителя, вовлечение сотрудников, использование процессного и системного подходов, принятие решений, основанных на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками, и направлены на постоянное совершенствование деятельности вузов.

Однако внедрение и реализация СМК, базирующейся на стандартах серии ISO, в сфере российской высшей школы сопряжены со значительными трудностями. На наш взгляд, это обусловлено, прежде всего, спецификой сферы образования. Несмотря на все попытки адаптировать стандарт, разработанный, по сути, под условия промышленного предприятия, он не нашел воплощения в реальной практике управления вузами, поскольку базируется на экономических или иных количественных показателях. Это существенно ограничивает академические свободы, присущие высшей школе.

Некоторые ученые, в том числе зарубежные, твердо убеждены, что стратегия СМК является непригодной для высшего образования. Так, G. Srikanthan и J. Dalrymple особо отмечают значение модели всеобщего менеджмента качества исключительно для сервисных функций внутри вузов [12]. Они полагают, что эти модели не подходят для того, что принято называть «академическими функциями». Авторы подчеркивают, что студент является клиентом, когда речь заходит об использовании административных услуг, но в то же время он выступает участником процесса обучения, а модель СМК не признает этого различия. G. Srikanthan и J. Dalrymple утверждают, что вузы должны уйти от этих промышленных подходов и разработать более целостную модель, которая более соответствовала бы управлению академической функцией. Современные подходы деградируют в «менеджеризм» в результате недостаточного понимания различий между сферой образования и производственной сферой [13].

Несомненно, высшее образование и научные исследования предоставляют сегодня обществу «услуги», однако последние имеют существенные отличия от иных видов услуг. Если традиционное определение услуги гласит, что она представляет собой полезное действие, результатом которого является либо изделие, либо полезный эффект, то не вполне корректным было бы использовать такое определение по отношению к образовательной услуге, так как ее результатом в конечном итоге является духовное и интеллектуальное совершенствование человека, получающего образование, а также обеспечение его успешной адаптации к реальным социальным условиям.

До середины 1995 г. только четыре вуза за рубежом были сертифицированы в соответствии с требованиями стандартов серии ISO 9000. В на-

стоящее время работы по внедрению системы менеджмента качества в образовательных учреждениях ведутся практически во всех странах Европы и США. В 2008 г. сектор образования был на 12-й позиции из 39 в рейтинге отраслей, сертифицированных ISO 9001. Количество сертификатов в сфере образования между 2004 и 2008 гг. увеличилось более, чем на 40% [14, р. 672–689].

Создание систем менеджмента качества в системе высшего образования затруднено некоторыми факторами. К ним относятся:

- двойственность организационной структуры (административная и академическая (обучение) функции в высшем учебном заведении);
- неоднозначность в установлении критериев измерения качества в сфере высшего образования;
- высокий уровень академической свободы преподавателей и студентов.

Внедрение СМК сопровождается массой девиаций и серьезным сопротивлением со стороны субъектов образовательной деятельности.

Дело в том, что в вузе, как правило, не проводится предварительной подготовки, обучения, разъяснения сущности, целей и задач внедрения СМК. Напротив, руководство вуза сразу начинает требовать от сотрудников беспрекословного исполнения вновь введенных установлений, инициирует регулярные массовые проверки разного уровня и характера. Традиционно данный процесс сопровождается разработкой и утверждением огромного числа внутренних стандартов, иных локальных нормативных документов, знание и исполнение которых в обязательном порядке требуются от всех сотрудников вуза. Как правило, к участию в разработке данных документов привлекаются только сотрудники управления качеством, учебно-методических отделов, которые далеко не всегда имеют необходимый опыт преподавательской и научной деятельности, в результате обращают внимание на техническую, формальную, а не содержательную сторону дела.

Такое управление не может быть эффективным. Его слабость – в отсутствии обратной связи. Нередко сотрудники, всегда качественно и ответственно выполнявшие свои должностные обязанности, упрекаются в некомпетентности только потому, что своевременно не ознакомились с новым тем или иным локальным актом. Часто проверки (внутренний аудит) носят формализованный характер, сводятся, по сути, к выявлению чисто технических (а не содержательных) недоработок в деятельности преподавателей и учебно-вспомогательного персонала. Вместо того, чтобы помочь проверяемым подразделениям в улучшении их деятельности, аудиторы выискивают формальные несоответствия. Хотя сами стандарты принимаются, прежде всего, с целью облегчить, алгоритмизировать, уп-

ростить деятельность работников вуза, а также сконструировать модели, образцы оптимального состояния управляемой подсистемы.

Любая система управления не только и не столько должна учитывать формальные показатели и результаты деятельности, сколько обращаться к анализу истинного ее содержания. Когда речь идет об управлении вузом, то очевидно, что объективная оценка качества и в целом эффективности управления не может быть получена только по итогам проверки документации, наличия соответствующего комплекта учебно-методических материалов и т.п. Необходим комплексный подход к определению критериев качества.

Очевидно, что заимствованная из сферы промышленности практика реализации СМК для системы высшего образования в существующей ее форме применена быть не может. Тот факт, что «первопроходцами» в процессе внедрения СМК были технические вузы, говорит сам за себя. Им гораздо проще, привычнее использовать формальные, количественные показатели, отчитываться о повышении качества деятельности с помощью диаграмм и таблиц. Однако, очевидно, что процесс образования гораздо многообразнее, богаче по своему содержанию, чем может показать СМК. Он не может быть количественно просчитан, шкалирован, схематизирован, поскольку представляет собой очень сложное комплексное социальное «действие». Закон «Об образовании в Российской Федерации» 2012 г. так определяет образование: это «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов». Если понимать образование именно так, то совершенно очевидно, что СМК в нем должна иметь характер вспомогательного, инструментального ресурса, обеспечивающего основные направления деятельности вуза. Внедрение СМК в систему управления вузом должно осуществляться исключительно с целью повышения качества содержания образовательной деятельности, а не количественных и формализованных показателей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Никитенко В. Н.** Народное и инородное образование // Философия образования. – 2014. – № 6(57). – С. 143–153.
2. **Общественное** мнение – 2014. – М.: Левада-Центр, 2015.
3. **Sartika I.** The Design of Quality Documentation System at Higher Education Using ISO 9000 Model. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – No. 103. – P. 982–990.

4. **Daud S., Mustafa Z., Suradi N. R. M., Ariffin A. K., Bakar N. R. A., Ramli R.** Compliance to Thesis Examination Procedure in the ISO Quality Management System for Teaching and Learning. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – No. 18. – P. 18–23.
5. **Drăgan M., Ivana D., Arba R.** Business Process Modeling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for Total Quality Management at Institutional Level. – *Procedia Economics and Finance*. – 2014. – No. 16. – P. 95–103.
6. **Adina-Petruța P., Roxana S.** Integrating Six Sigma with Quality Management Systems for the Development and Continuous Improvement of Higher Education Institutions. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – No. 143. – P. 643–648.
7. **Pabón N. D.** Quality of Higher Education: A Product of Harmony, Efficiency and Solidarity in Organizations. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – No. 116. – P. 3582–3587.
8. **Gamboa A. J., Melão N. F.** The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools. – *International Journal of Quality & Reliability Management*. – 2012. – No. 29(4). – P. 384–401.
9. **Becket N., Brookes M.** Quality management practice in higher education—what quality are we actually enhancing. – *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. – 2008. – No. 7(1). – P. 40–54.
10. **Дремина М. А., Копнов В. А.** Социальные аспекты менеджмента качества: моногр. – Екатеринбург, 2010. – 148 с.
11. **Petković, D.** Kvalitet u visokom obrazovanju: izazovi i nedoumice?/ Darko Petković, Ibrahim Plančić. – Zenica: Univerzitet, Ekonomski fakultet, 2008.
12. **Srikanthan G., Dalrymple J. F.** Developing a holistic model for quality in higher education. – *Quality in Higher Education*. – 2002. – No. 8(3). – P. 215–224.
13. **Srikanthan G., Dalrymple J.** Developing alternative perspectives for quality in higher education. – *International Journal of Educational Management*. – 2003. – No. 17(3). – P. 126–136.
14. **Kasperavičiūtė R.** Approach of Higher education institutions to ISO 9001 Standard: reasons, issues and benefits of implementation. *Public Policy and administration*. – 2012. – 11(4).

REFERENCES

1. **Nikitenko V. N.** The domestic and foreign education. – *Philosophy of Education*. – 2014. – No. 6(57). – P. 143–153.
2. *The public opinion* – 2014. – Moscow: Levada Center, 2015.
3. **Sartika I.** The Design of Quality Documentation System at Higher Education Using ISO 9000 Model. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – No. 103. – P. 982–990.
4. **Daud S., Mustafa Z., Suradi N. R. M., Ariffin A. K., Bakar N. R. A., Ramli R.** Compliance to Thesis Examination Procedure in the ISO Quality Management System for Teaching and Learning. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – No. 18. – P. 18–23.
5. **Drăgan M., Ivana D., Arba R.** Business Process Modeling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for Total Quality Management at Institutional Level. – *Procedia Economics and Finance*. – 2014. – No. 16. – P. 95–103.
6. **Adina-Petruța P., Roxana S.** Integrating Six Sigma with Quality Management Systems for the Development and Continuous Improvement of Higher Education Institutions. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – No. 143. – P. 643–648.
7. **Pabón N. D.** Quality of Higher Education: A Product of Harmony, Efficiency and Solidarity in Organizations. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – No. 116. – P. 3582–3587.
8. **Gamboa A. J., Melão N. F.** The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools. – *International Journal of Quality & Reliability Management*. – 2012. – No. 29(4). – P. 384–401.

9. **Becket N., Brookes M.** Quality management practice in higher education—what quality are we actually enhancing. – *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. – 2008. – No. 7(1). – P. 40–54.
10. **Dremina M. A., Kopnov V. A.** Social aspects of quality management: monograph. – Yekaterinburg, 2010. – 148 p.
11. **Petkovich D.** Quality in Higher Education: Challenges and concerns? – Darko Petkovic, Ibrahim Plančić. – Zenica: University, Faculty of Economics, 2008.
12. **Srikanthan G., Dalrymple J. F.** Developing a holistic model for quality in higher education. – *Quality in Higher Education*. – 2002. – No. 8(3). – P. 215–224.
13. **Srikanthan G., Dalrymple J.** Developing alternative perspectives for quality in higher education. – *International Journal of Educational Management*. – 2003. – No. 17(3). – P. 126–136.
14. **Kasperavichutė R.** Approach of Higher education institutions to ISO 9001 Standard: reasons, issues and benefits of implementation. *Public Policy and administration*. – 2012. – 11(4).

BIBLIOGRAPHY

Grudzinskiy A. O. European dimension in the development of university management. – *Higher education in Russia*. – 2009. – No. 9. – P. 86–92.

Hoffmann M. H. W. Quality management in institutions of higher education as a feedback control problem. – 19th EAEEIE (European Association for Education in Electrical and Information Engineering) Annual Conference, Formal Proceedings, 2008. – P. 66–69. DOI: 10.1109/EAEEIE.2008.4610160

Kasperavičiūtė R. Approach of higher education institutions to ISO 9001 Standard: reasons, issues and benefits of implementation. – *Public Policy and administration*. – 2012. – No. 11(4). – P. 672–689. Retrieved January 12, 2015.

Kliot Yu. M. Problems of implementation and practical application of quality management system in educational organization. – *Problems of contemporary science and practice*. – 2011. – No. 2(33). – P. 264–272.

Leskauskaitė A., Pivoras S. Application of TQM Models Improving Lithuanian Higher Education Institutions' Performance Quality. – *Management of Organizations: Systematic Research (Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai)*. – 2012. – No. (61). – P. 71–84.

Papadimitriou A., Westerheijden D. F. Adoption of ISO-oriented quality management system in Greek universities: Reactions to isomorphic pressures. – *The TQM Journal*. – 2010. – No. 22(3). – P. 229–241.

Pounder J. Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept? – *Quality Assurance in Education*. – 1999. – No. 7(3). – P. 156–165.

Sagiryan I. G., Boguslavskaya V. V., Chubova E. P., Komakhidze M. G. On university corporate culture development within the frame of quality management system. – *Vestnik of Don State Technical university*. – 2013. – No. 3–4(72–73). – P. 177–182.

Soloviev V. P. The management system oriented on the achievements of quality of education of graduates of higher education institutions. – *Higher education today* – 2014. – No. 2. – P. 11–18.

Tarí J. J. Self-assessment processes: the importance of follow-up for success. – *Quality Assurance in Education*. – 2010. – No. 18(1). – P. 19–33.

Принята редакцией: 08.06.2015