

УДК 37

DOI: 10.34670/AR.2023.85.94.073

Стратегия управления качеством образования в образовательной организации высшего образования

Новиков Алексей Валерьевич

Доктор педагогических наук, кандидат юридических наук, профессор;
главный научный сотрудник,
Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний России,
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15-а;
профессор кафедры уголовного права, Астраханский государственный университет,
414056, Российская Федерация, Астрахань, ул. Татищева, 20-а;
профессор кафедры частного права,
Пермский институт Федеральной службы исполнения наказаний России,
614012, Российская Федерация, Пермь, ул. Карпинского, 125;
e-mail: novikov.pravo@mail.ru

Аннотация

Стратегическое управление качеством образования является одной из важнейших задач образовательных организаций высшего образования. В современном мире, где конкуренция на рынке труда становится все более жесткой, качество образования играет ключевую роль в успешной карьере выпускников и престиже самой образовательной организации высшего образования. В настоящей научной статье рассмотрим значение стратегического управления качеством образования в образовательной организации высшего образования, приведем краткий исторический экскурс по теме исследования и представим международный опыт.

Для цитирования в научных исследованиях

Новиков А.В. Стратегия управления качеством образования в образовательной организации высшего образования // Педагогический журнал. 2023. Т. 13. № 9А. С. 560-567. DOI: 10.34670/AR.2023.85.94.073

Ключевые слова

Стратегическое управление качеством образования, международный опыт, комплексный анализ, независимая экспертиза, показатели эффективности, образовательные организации высшего образования (ОО ВО).

Введение

Краткий исторический экскурс позволяет лучше понять выбранную проблематику. В начале XX века стратегическое управление качеством было актуально только для производственных предприятий. Однако уже в 1950-х годах, после создания Международной организации по стандартизации (ISO – International Organization for Standardization) [<https://www.iso.org/home.html>], это понятие начинает применяться и в других отраслях экономики, включая сферу образования [Василькова, 2019].

Международный опыт стратегического управления качеством образования демонстрирует его эффективность и значимость. В качестве примера, в США разработали систему аккредитации колледжей и университетов, которая является одной из самых известных и признанных в мире [Серебрякова, 2006]. В Японии создана система сертификации качества образования, которая включает не только университеты, но и специализированные школы [Самаров, 2022].

В России также существуют нормативные правовые акты, регулирующие стратегическое управление качеством образования. Например, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» определяет основные принципы и требования к качеству предоставляемых образовательных услуг. Кроме того, существуют Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования (по направлениям подготовки), которые определяют установленные регулятором требования к содержанию и организации образовательных программ [<https://fgos.ru>].

Основное содержание

В современном высшем образовании стратегия управления качеством образования – это необходимость достижения высоких результатов в освоении образовательного контента обучающимися и формировании компетенция конкурентоспособных специалистов.

Стратегическое управление качеством образования является планомерной системой мероприятий, направленных на повышение эффективности и качества процесса освоения выпускниками образовательных программ высшего образования. Оно охватывает различные аспекты деятельности образовательной организации – от планирования и организации учебного процесса до контроля и оценки результатов (начальных/ промежуточных/ итоговых). Стратегическое управление качеством включает в себя анализ текущей ситуации, целеполагание развития, выбор стратегии достижения указанных целей, разработку плана действий и контроль.

Одним из ключевых элементов стратегического управления качеством образования является непрерывное совершенствование образовательных программ (вариативная часть) и внедрения интерактивных методик обучения. В этом процессе необходимо учитывать требования современного рынка труда, чтобы выпускники могли успешно конкурировать и применять на практике полученные знания и навыки, дополнительно требуется активное взаимодействие с работодателями для выявления потребностей рынка труда, что в конечном итоге полагает адаптацию образовательной программы [Новиков, 2020].

Генезис развития стратегического управления качеством образования позволяет лучше понять его значимость в современном высшем образовании. В России данная тема стала актуальной после перестройки системы высшего образования, проведенной в 1990-х годах,

когда была проведена реформа высшего образования, цель которой заключалась в повышении конкурентоспособности российского высшего образования на мировой арене.

В этот период времени был осуществлен переход от централизованной системы государственного контроля к самостоятельности университетских организаций (ОО ВО). Это повлекло за собой необходимость разработки и внедрения эффективных механизмов управления качеством образования.

Международный опыт в стратегическом управлении качеством образования может служить ценным источником информации для разработки системы управления качеством в российских образовательных организациях высшего образования [Цигулева, 2014]. Наиболее известной является система управления качеством, разработанная в Европейском союзе это европейская система стандартов ENQA (Европейская ассоциация гарантии качества в высшем образовании). Данная система предлагает комплексный подход к оценке и управлению качеством образования, основываясь на принципах автономии, независимости и ответственности высших учебных заведений.

В России основными принципами стратегического управления качеством образования в образовательных организациях высшего образования являются:

1. Системный подход. Это предусматривает комплексный анализ всех составляющих системы образования, включая образовательные программы, кадровый состав педагогических работников, материально-техническую базу и другие факторы, которые могут повлиять на качество усвоения образовательного контента.

2. Ориентация на обучающегося. ОО ВО должны ориентироваться на потребности обучающихся, создавать условия для успешного овладения и усвоения ими, установленным образовательной программой объемом.

3. Профессиональное развитие преподавателей. Ключевое значение имеет повышение профессиональной компетенции педагогических работников в целях эффективной организации учебного процесса и достижения высоких знаниевых показателей обучающимися [Сопин, 2017].

4. Непрерывное сопровождение и контроль качества образования. Система управления качеством должна осуществляться на перманентной основе, в целях учета изменений в требованиях работодателя и потребностях обучающихся.

Следовательно, стратегическое управление качеством образования в ОО ВО является комплексным процессом, опирающимся на принципы системного подхода, ориентации на обучающегося (студента, курсанта, слушателя и т.д.), профессионального развития преподавателей и непрерывного контроля качества образования. Необходимо указать что сублимация международного опыта может служить полезным ресурсом для коррекции эффективных стратегий в данной сфере.

Процесс разработки и реализации стратегии управления качеством образования в ОО ВО является одним из ключевых аспектов успешного функционирования образовательной системы.

Стратегия управление качеством образования начинается с разработки дорожной карты, которая определяет цели, задачи и приоритеты развития учебного процесса [Великанов, 2014]. Для этого необходимо провести анализ текущего состояния образовательной организации, выявить ее сильные и слабые стороны, а также определить перспективы дальнейшего развития.

Один из основных шагов в процессе разработки стратегии – это определение ключевых показателей эффективности (KPI), которые помогут контролировать достижение поставленных целей [Жаров, 2018].

Данные КРІ могут быть связаны:

- с успеваемостью обучающихся (посредством проведения промежуточного контроля знаний);
- качеством преподавания;
- научно-исследовательской деятельностью;
- материально-технической базой ОО ВО;
- и другими элементами образовательного процесса.

Для эффективного управления качеством образования в ОО ВО необходимо проводить осуществлять мониторинг, анализ и синтез результативности всех компонентов образовательной среды. Это может быть связано с изменением вариативной части образовательной программы подготовки специалиста, модернизацией материально-технической базы или повышением квалификации профессорско-преподавательского состава.

Как уже отмечалось, стратегия управления качеством образования является сложным и многогранным процессом, требующим перманентного анализа и апробации педагогических решений в образовательной сфере. Однако успех этого процесса зависит в том числе от активного участия всех заинтересованных сторон и постоянного контроля результативности образовательной деятельности.

Методы и инструменты оценки качества образования играют важную роль в процессе стратегического управления ОО ВО. Они позволяют измерить достижения обучающихся, эффективность преподавания и освоения образовательных программ, а также выявить сильные и слабые стороны образовательной среды.

Для оценки качества образования используются различные методы и инструменты. Одним из них является внутренний мониторинг учебного процесса. Мониторинг проводимый непосредственно ОО ВО позволяет следить за выполнением целей и задач, предусмотренных программой подготовки. В ходе мониторинга анализируются результаты обучения, уровень знаний студентов, их успеваемость и активность на занятиях.

Другим методом оценки качества предоставляемых образовательных услуг является проведение государственной аккредитационной экспертизы, что позволяет оценить соответствие образовательной программы требованиям федеральных государственных образовательных стандартов и выявить ее сильные и слабые стороны. В России такую экспертизу проводит Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор). Отчеты по результатам экспертизы публикуются на официальном сайте Рособрнадзора.

Еще одним инструментом оценки качества образования является система внешней независимой аккредитации, в соответствии со ст. 95 и ст. 96 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Указанная аккредитация позволяет ОО ВО получить оценку и признание своих образовательных программ. Такая аккредитация осуществляется специализированными аккредитуемыми организациями. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2017 г. № 431 "О порядке формирования и ведения перечня организаций, проводящих профессионально-общественную аккредитацию основных профессиональных образовательных программ, основных программ профессионального обучения и (или) дополнительных профессиональных программ".

Аккредитуемые организации используют как система ранжирования, так и рейтинг образовательных программ на основе различных показателей (критериев), которые в соответствии с п. 6 ст. 96 ФЗ «Об образовании» устанавливаются организацией, которая

проводит указанную аккредитацию.

Сублимируем, методы и инструменты оценки качества образования играют важную роль в развитии образовательной среды ОО ВО. Применяются различные подходы к оценке качества образования, такие как мониторинг (самообследование ОО ВО), проведение государственной экспертизы, внешняя независимая экспертиза и (или) профессионально-общественная аккредитация.

Заключение

Успешное стратегическое управление качеством образования может быть достигнуто на основе высоких стандартов, непрерывного развития (самосовершенствования) педагогических работников и рейтинговой системы образовательных программ, что будет способствовать повышению эффективности работы ОО ВО и достижению лучших результатов обучения. Кроме того, это возможность адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка труда и общества в целом. Постоянная оценка рыночных требований, а именно социального заказа конечного потребителя (работодателя) позволит ОО ВО вносить необходимые коррективы в свои образовательные программы, чтобы выпускники были востребованы на рынке труда и компетентно готовы к профессиональной деятельности.

Библиография

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 3 273-ФЗ (последняя редакция)
2. Постановление Правительства РФ от 11 апреля 2017 г. № 431 "О порядке формирования и ведения перечня организаций, проводящих профессионально-общественную аккредитацию основных профессиональных образовательных программ, основных программ профессионального обучения и (или) дополнительных профессиональных программ"
3. Управление системой высшего образования в Российской Федерации: организационно-правовые аспекты / А. Ю. Александров, С. В. Барабанова, С. Б. Верещак, О. А. Иванова. – Москва : Галлея Принт, Федеральный центр образовательного законодательства, 2017. – 196 с. – ISBN 978-5-9904358-4-1. – EDN ZDVXJX.
4. Беденко, Н. Н. Менеджмент образовательных услуг в системе высшего образования / Н. Н. Беденко, М. Г. Сергеева // Профессиональное образование и общество. – 2020. – № 4(36). – С. 15-127. – EDN ZZOOVB.
5. Василькова, Е. А. Стандарт и стандартизация: общие понятия / Е. А. Василькова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2019. – № 1(29). – С. 80-86. – EDN ZYICUH.
6. Великанова, Н. П. Метод дорожных карт в стратегическом планировании развития образования / Н. П. Великанова, О. И. Карасев // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4-5(92-93). – С. 95-105. – EDN TAQQVH.
7. Долинина, Е. А. Сравнительный анализ зарубежных моделей оценки качества высшего образования / Е. А. Долинина // Актуальные вопросы современного развития России : основные итоги научной работы в Нижегородском институте управления в 2016 г.. – Нижний Новгород : Нижегородский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2017. – С. 195-204. – EDN ZXDYWR.
8. Жаров, А. Г. Ключевые показатели эффективности (КПИ) в управлении конкурентоспособностью организации / А. Г. Жаров // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – № 4. – С. 48-53. – EDN XXXPXI.
9. Интернет-источник: <https://obrnadzor.gov.ru/gosudarstvennye-uslugi-i-funkczii/gosudarstvennye-uslugi/gosudarstvennaya-akkreditacziya/>
10. Кудряшова, Н. А. Образовательное пространство и образовательная среда как сферы самоактуализации личности в условиях современного общества / Н. А. Кудряшова, А. В. Новиков, Д. Н. Слабкая // Педагогический журнал. – 2018. – Т. 8, № 1А. – С. 311-317. – EDN XPCWTV.
11. Медведев, Д. Н. Система оценки качества образовательного процесса в вузе: отечественный и зарубежный опыт / Д. Н. Медведев // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2013. – № 9(125). – С. 88-95. – EDN REYTGJ.

12. Минько, Э. В. Системы и показатели оценки качества образовательных процессов и деятельности профессорско-преподавательского состава / Э. В. Минько // *Alma Mater (Вестник высшей школы)*. – 2014. – № 3. – С. 66-73. – EDN RYBGCI.
13. Новиков, А. В. Становление, формирование и развитие институционального механизма управления качеством образования. Профессионально-общественная аккредитация / А. В. Новиков, Д. Н. Слабкая // *Педагогический журнал*. – 2019. – Т. 9, № 1-1. – С. 54-61. – DOI 10.34670/AR.2019.44.1.028. – EDN XTJPHТ.
14. Новиков, А. В. К вопросу оценки эффективности обучения в условиях реализации в образовательной организации высшего образования концептуальной модели / А. В. Новиков, Д. Н. Слабкая // *Педагогический журнал*. – 2020. – Т. 10, № 5-1. – С. 262-267. – DOI 10.34670/AR.2020.32.36.026. – EDN GKXQWI.
15. Самаров, А. Современная система высшего образования Японии: традиции и тенденции развития / А. Самаров // *Педагогические науки*. – 2022. – № 4(116). – С. 20-24. – EDN CCBRGA.
16. Серебрякова, М. А. Система оценки качества высшего образования в России и США сравнительный аспект (на примере дисциплины "Иностранный язык") : специальность 13.00.01 "Общая педагогика, история педагогики и образования" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Серебрякова Мария Анатольевна. – Йошкар-Ола, 2006. – 26 с. – EDN ZNSRBF.
17. Слабкая, Д. Н. Особенности функционирования образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность в Европейском Союзе и Российской Федерации / Д. Н. Слабкая, А. В. Новиков // *Педагогический журнал*. – 2021. – Т. 11, № 3-1. – С. 187-195. – DOI 10.34670/AR.2021.30.34.023. – EDN BVUPTW.
18. Сопин, В. И. Управление повышением профессионального уровня педагогических работников профессиональных образовательных организаций / В. И. Сопин // *Управление образованием: теория и практика*. – 2017. – № 2(26). – С. 65-82. – EDN ZGVHYB.
19. Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве (Европейская Ассоциация Гарантии Качества в высшем образовании). – Йошкар-Ола: Аккредитация в образовании, 2008. – 58 с. : https://fgosvo.ru/uploadfiles/md/ESG_Russianversion.pdf?ysclid=lp2lhtl0d2966708597
20. Тев, Д. Б. Элитное образование: главные кузницы высших административных кадров за рубежом и в России / Д. Б. Тев // *Власть и элиты*. – 2015. – Т. 2. – С. 250-277. – EDN WMUGLN.
21. Уварова, Л. Ф. Управление качеством в системе стратегического управления вузом / Л. Ф. Уварова, С. К. Розанова. – Санкт-Петербург : Издательский дом "Петрополис", 2014. – 158 с. – ISBN 978-5-9676-0661-8. – EDN UDDJEP.
22. Цигулева, О. В. Государственное и частное высшее образование в развитых странах: сравнительный контекст / О. В. Цигулева // *Вестник Вятского государственного гуманитарного университета*. – 2014. – № 12. – С. 178-182. – EDN TMQCRN.

Strategy for managing the quality of education in an educational organization of higher education

Aleksei V. Novikov

Doctor of Pedagogy, PhD in Law, Professor;
Chief Researcher,

Scientific-Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation,
125130, 15-a, Narvskaya str., Moscow, Russian Federation;

Professor of the Department of Criminal Law,
Astrakhan State University,

414056, 20-a, Tatishcheva str., Astrakhan, Russian Federation;

Professor of the Department of Private Law,

Perm Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation,
614012, 125, Karpinskogo str., Perm, Russian Federation;

e-mail: novikov.pravo@mail.ru

Abstract

Strategic management of the quality of education is one of the most important tasks of educational organizations of higher education. In the modern world, where competition in the labor market is becoming increasingly fierce, the quality of education plays a key role in the successful career of graduates and the prestige of the educational organization of higher education itself. In this scientific article, we will consider the importance of strategic management of the quality of education in an educational organization of higher education, provide a brief historical overview of the research topic and present international experience.

For citation

Novikov A.V. (2023) Strategiya upravleniya kachestvom obrazovaniya v obrazovatel'noi organizatsii vysshego obrazovaniya [Strategy for managing the quality of education in an educational organization of higher education]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 13 (9A), pp. 560-567. DOI: 10.34670/AR.2023.85.94.073

Keywords

Strategic management of the quality of education, international experience, comprehensive analysis, independent examination, performance indicators, educational organizations of higher education

References

1. Federal'nyy zakon «Ob obrazovanii v Rossiyskoy Federatsii» ot 29.12.2012 3 273-FZ (poslednyaya redaktsiya)
2. Postanovleniye Pravitel'stva RF ot 11 aprelya 2017 g. № 431 "O poryadke formirovaniya i vedeniya perechnya organizatsiy, provodyashchikh professional'no-obshchestvennyuyu akkreditatsiyu osnovnykh professional'nykh obrazovatel'nykh programm, osnovnykh programm professional'nogo obucheniya i (ili) dopolnitel'nykh professional'nykh programm"
3. Upravleniye sistemoy vysshego obrazovaniya v Rossiyskoy Federatsii: organizatsionno-pravovyye aspekty / A. YU. Aleksandrov, S. V. Barabanova, S. B. Vereshchak, O. A. Ivanova. – Moskva : Galleya Print, Federal'nyy tsentr obrazovatel'nogo zakonodatel'stva, 2017. – 196 s. – ISBN 978-5-9904358-4-1. – EDN ZDVXJX.
4. Bedenko, N. N. Menedzhment obrazovatel'nykh uslug v sisteme vysshego obrazovaniya / N. N. Bedenko, M. G. Sergeyeva // Professional'noye obrazovaniye i obshchestvo. – 2020. – № 4(36). – S. 15-127. – EDN ZZOOVB.
5. Vasil'kova, Ye. A. Standart i standartizatsiya: obshchiye ponyatiya / Ye. A. Vasil'kova // Vestnik Taganrofskogo instituta upravleniya i ekonomiki. – 2019. – № 1(29). – S. 80-86. – EDN ZYICUH.
6. Velikanova, N. P. Metod dorozhnykh kart v strategicheskom planirovanii razvitiya obrazovaniya / N. P. Velikanova, O. I. Karasev // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz. – 2014. – № 4-5(92-93). – S. 95-105. – EDN TAQQVH.
7. Dolinina, Ye. A. Sravnitel'nyy analiz zarubezhnykh modeley otsenki kachestva vysshego obrazovaniya / Ye. A. Dolinina // Aktual'nyye voprosy sovremennogo razvitiya Rossii : osnovnyye itogi nauchnoy raboty v Nizhegorodskom institute upravleniya v 2016 g.. – Nizhniy Novgorod : Nizhegorodskiy institut upravleniya - filial federal'nogo gosudarstvennogo byudzhetnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego obrazovaniya "Rossiyskaya akademiya narodnogo khozyaystva i gosudarstvennoy sluzhby pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii", 2017. – S. 195-204. – EDN ZXDYWR.
8. Zharov, A. G. Klyuchevyye pokazateli effektivnosti (KPI) v upravlenii konkurentosposobnost'yu organizatsii / A. G. Zharov // Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizayna. Seriya 3: Ekonomicheskiye, gumanitarnyye i obshchestvennyye nauki. – 2018. – № 4. – S. 48-53. – EDN XXXPXI.
9. Internet-istochnik: <https://obrnadzor.gov.ru/gosudarstvennye-uslugi-i-funkczii/gosudarstvennye-uslugi/gosudarstvennaya-akkreditatsiya/>
10. Kudryashova, N. A. Obrazovatel'noye prostranstvo i obrazovatel'naya sreda kak sfery samoaktualizatsii lichnosti v usloviyakh sovremennogo obshchestva / N. A. Kudryashova, A. V. Novikov, D. N. Slabkaya // Pedagogicheskii zhurnal. – 2018. – T. 8, № 1A. – S. 311-317. – EDN XPCWTB.
11. Medvedev, D. N. Sistema otsenki kachestva obrazovatel'nogo protsessa v vuze: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt / D. N. Medvedev // Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye nauki. – 2013. – № 9(125). – S. 88-95. – EDN REYTGJ.
12. Min'ko, E. V. Sistemy i pokazateli otsenki kachestva obrazovatel'nykh protsessov i deyatelnosti professorsko-

- prepodavatel'skogo sostava / E. V. Min'ko // Alma Mater (Vestnik vysshey shkoly). – 2014. – № 3. – S. 66-73. – EDN RYBG CJ.
13. Novikov, A. V. Stanovleniye, formirovaniye i razvitiye institutsional'nogo mekhanizma upravleniya kachestvom obrazovaniya. Professional'no-obshchestvennaya akkreditatsiya / A. V. Novikov, D. N. Slabkaya // Pedagogicheskiy zhurnal. – 2019. – T. 9, № 1-1. – S. 54-61. – DOI 10.34670/AR.2019.44.1.028. – EDN XTJPHT.
 14. Novikov, A. V. K voprosu otsenki effektivnosti obucheniya v usloviyakh realizatsii v obrazovatel'noy organizatsii vysshego obrazovaniya kontseptual'noy modeli / A. V. Novikov, D. N. Slabkaya // Pedagogicheskiy zhurnal. – 2020. – T. 10, № 5-1. – S. 262-267. – DOI 10.34670/AR.2020.32.36.026. – EDN GKXQWI.
 15. Samarov, A. Sovremennaya sistema vysshego obrazovaniya Yaponii: traditsii i tendentsii razvitiya / A. Samarov // Pedagogicheskiye nauki. – 2022. – № 4(116). – S. 20-24. – EDN CCBRGA.
 16. Serebryakova, M. A. Sistema otsenki kachestva vysshego obrazovaniya v Rossii i SSHA sravnitel'nyy aspekt (na primere distsipliny "Inostranny yazyk") : spetsial'nost' 13.00.01 "Obshchaya pedagogika, istoriya pedagogiki i obrazovaniya" : avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata pedagogicheskikh nauk / Serebryakova Mariya Anatol'yevna. – Yoshkar-Ola, 2006. – 26 s. – EDN ZNSRBF.
 17. Slabkaya, D. N. Osobennosti funktsionirovaniya obrazovatel'nykh organizatsiy, osushchestvlyayushchikh obrazovatel'nyuyu deyatel'nost' v Yevropeyskom Soyuze i Rossiyskoy Federatsii / D. N. Slabkaya, A. V. Novikov // Pedagogicheskiy zhurnal. – 2021. – T. 11, № 3-1. – S. 187-195. – DOI 10.34670/AR.2021.30.34.023. – EDN BBUPTW.
 18. Sopin, V. I. Upravleniye povysheniyem professional'nogo urovnya pedagogicheskikh rabotnikov professional'nykh obrazovatel'nykh organizatsiy / V. I. Sopin // Upravleniye obrazovaniyem: teoriya i praktika. – 2017. – № 2(26). – S. 65-82. – EDN ZGVHYB.
 19. Standarty i rekomendatsii dlya garantii kachestva vysshego obrazovaniya v yevropeyskom prostranstve (Yevropeyskaya Assotsiatsiya Garantii Kachestva v vysshem obrazovanii). – Yoshkar-Ola: Akkreditatsiya v obrazovanii, 2008. – 58 s. : https://fgosvo.ru/uploadfiles/md/ESG_Russianversion.pdf?ysclid=lp2lhtl0d2966708597
 20. Tev, D. B. Elitnoye obrazovaniye: glavnyye kuznitsy vysshikh administrativnykh kadrov za rubezhom i v Rossii / D. B. Tev // Vlast' i elity. – 2015. – T. 2. – S. 250-277. – EDN WMUGLN.
 21. Uvarova, L. F. Upravleniye kachestvom v sisteme strategicheskogo upravleniya vuzom / L. F. Uvarova, S. K. Rozanova. – Sankt-Peterburg : Izdatel'skiy dom "Petropolis", 2014. – 158 s. – ISBN 978-5-9676-0661-8. – EDN UDDJEP.
 22. Tsiguleva, O. V. Gosudarstvennoye i chastnoye vyssheye obrazovaniye v razvitykh stranakh: sravnitel'nyy kontekst / O. V. Tsiguleva // Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta. – 2014. – № 12. – S. 178-182. – EDN TMQCRN