

ПАУТОВА Л. Е.

Методологические основы внедрения СМК в вузе как механизм развития Европейских стандартов образования

Аннотация: в статье раскрываются особенности внедрения и совершенствования СМК образовательной организации. Предпринята попытка рассмотреть менеджмент качества образовательных услуг как фактор обеспечения качества жизни общества, разработана примерная модель системы сбалансированных показателей как технология совершенствования СМК вуза. Определены направления повышения эффективности образовательных услуг и уровня образования в качестве условий обеспечения высокоэффективной профессиональной деятельности специалиста на рынке труда. **Ключевые слова:** менеджмент, качество образования, система менеджмента качества, стандарт качества, система сбалансированных показателей, технологии развития образования.

Расширение образовательного пространства в России порождает потребность высших учебных заведений в укреплении своих конкурентных позиций, в первую очередь, за счет повышения качества предоставляемых услуг. От уровня профессиональной подготовки выпускников зависит дальнейшее развитие всех сфер жизни общества, поскольку именно в молодых специалистах заложен огромный потенциал. Присоединение России к Болонской декларации по высшему образованию определилось некоторыми переменами, главной из которых стало возникновение необходимости соблюдения Европейских стандартов качества в части высшего образования. Решение этой задачи большинство вузов связывает с внедрением системы менеджмента качества (СМК) – системы, созданной для постоянного отслеживания целей и задач в области качества, а также разрабатывающей способы и методы достижения этих целей.

Согласно реализации концепции Европейских стандартов в образовании, в 2012 году ГАОУ ВПО «МГОСГИ» было принято стратегическое решение о разработке и внедрении системы менеджмента качества (СМК) на основе международного стандарта ISO 9001:2008. Данное решение направлено на достижение стабильных показателей качества работы вуза на рынке образовательных услуги и более значимых целей в области качества при оптимальном использовании ресурсов. Поясним, каким образом осуществляется функционирование службы качества и какие предпосылки для внедрения СМК определяются в МГОСГИ.

Областью применения СМК вуза является образовательный процесс, основной продукцией которого являются образовательные услуги. Учебно-методическая продукция на базе научно-технической продукции и образовательных услуг является вспомогательной, обеспечивающей требуемый уровень качества результатам образовательного процесса. При построении системы менеджмента качества должны быть четко обозначены цели и направления деятельности вуза, а СМК, в свою очередь, должна создавать условия для достижения этих целей. Разработка для каждого вуза

уникальной СМК является инновационной деятельностью, а сама СМК – инновационным проектом.

Формирование и внедрение СМК в МГОСГИ определялось с учетом передового опыта внедрения СМК в высшей школе¹. В соответствии с этим, основными этапами внедрения и развития СМК в Институте являются:

Первый этап – подготовительный: разработка программы формирования системы внутреннего мониторинга качества образования; разработка организационной структуры управления качеством образовательной организации; создание рабочей группы по разработке и внедрению; определение уполномоченных по качеству; обучение высшего руководства, обучение внутренних аудиторов, обучение методистов (членов рабочей группы) по качеству.

Второй этап – основная работа по формированию системы менеджмента качества: разработка политики и целей в области качества ГАОУ ВПО «МГОСГИ»; разработка положений структурных подразделений Института, должностных обязанностей сотрудников и рабочих инструкций; выявление процессов системы менеджмента качества – разработка книги процессов; разработка документации СМК (ДСМК); внедрение документации СМК в практику работы МГОСГИ; анализ СМК Института; планирование, организация и проведение внутреннего аудита; подготовка и реализация плана корректирующих мероприятий; подготовка плана-графика дальнейшей работы в области СМК.

Третий этап – сертификация системы менеджмента качества: внешний аудит системы менеджмента качества МГОСГИ; устранение малозначительных несоответствий и замечаний; сертификация.

Внедрение и развитие СМК МГОСГИ предполагает реализацию эффективного стратегического целеполагания. В соответствии с этим, стратегическая цель развития факультетов Института – конкурентоспособность и качество на всех уровнях организации образовательного процесса и научных исследований на основе адаптации образовательных программ в области культуры и искусства, удовлетворяющих российским образовательным стандартам и международным требованиям.

Система менеджмента качества вуза – один из механизмов совершенствования конкурентоспособности института. Внедрение СМК в Институте относится к процессным изменениям в структуре управления. Согласно этому, разработана процессная модель системы менеджмента качества ГАОУ ВПО «МГОСГИ», которая включает в себя шесть групп:

- процессы жизненного цикла (учебный, воспитательный, научно-исследовательский);
- системные процессы (управление документацией, управление записями, т.е. отчетами, протоколами, распоряжениями, управление несоответствиями, корректирующие и предупреждающие действия, внутренний аудит);

¹ Бордовский Г.А. Международная сертификация системы менеджмента качества университета – основа его признания и конкурентоспособности в мировом образовательном пространстве. / Г.А. Бордовский. – СПб., 2009. – С.3

- поддерживающие процессы (управление инновационно-проектной деятельностью, управление информационно-техническим обеспечением, управление рекламной деятельностью, управление инфраструктурой и производственной средой, управление библиотечными ресурсами, кадровое обеспечение);
- процессы менеджмента (стратегическое планирование, анализ системы менеджмента качества высшим руководством);
- мониторинг требований потребителей и заинтересованных сторон на входе в образовательный процесс;
- мониторинг удовлетворенности потребителей и заинтересованных сторон на выходе из образовательного процесса.

В целях реализации принятого стратегического решения в Институте был издан приказ о начале разработки системы менеджмента качества на основе международного стандарта ISO 9001: 2008 и его аналога ГОСТ ISO 9001-2011. В данном регламенте была распределена ответственность за работы по проекту разработки и внедрения СМК, а также определен план проекта.

В соответствии с планом внедрения СМК, в Институте было организовано и проведено обучение сотрудников (руководящего персонала вуза) института по программе «Разработка и внедрение СМК на предприятии», которое позволило обеспечить Институт компетентными специалистами в области менеджмента качества, необходимыми для анализа существующей системы управления качеством образования, оценки её соответствия требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 и разработке документов СМК в соответствии с требованиями международного стандарта.

Во время обучения проведён анализ существующей в Институте системы управления качеством, разработан план работ и процессная модель СМК ГАОУ ВПО «МГОСГИ», на основе которой организован процесс документирования системы. Все необходимые документы были разработаны и утверждены, что позволило сформировать и принять управленческое решение о внедрении документации СМК (ДСМК) в практическую деятельность всех подразделений Института.

При разработке СМК за основу приняты требования международного стандарта ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования», где в качестве официального перевода используется национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования». Также при разработке и внедрении СМК стоит использовать национальные стандарты: ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»; ГОСТ Р ИСО 9004-2008 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».

СМК в ГАОУ ВПО «МГОСГИ» основана на двух основополагающих принципах: процессный подход к каждому виду деятельности и системный подход к управлению.

Процессный подход обеспечивает непрерывность управления на стыке отдельных процессов МГОСГИ в рамках системы, а также при их взаимодействии. Требования к выполнению и управлению процессами, распределение ответственности изложены в документе «Руководство по качеству» и в действующей в Институте нормативной документации.

Системный подход заключается в подчинении всех процессов общей политике и целям ГАОУ ВПО «МГОСГИ» через систему взаимосвязей. Он включает в себя доведение решений, принятых руководством до структурных подразделений Института, а также обратные информационные потоки о результативности и эффективности достижения поставленных целей.

Одним из нормативных документов, регулирующих деятельность ГАОУ ВПО «МГОСГИ» в сфере качества, является Руководство по качеству в области профессионального образования. В процессе внедрения СМК Института разработаны основополагающие компоненты процесса развития: видение, миссия, цели в области качества, которые учитывают и раскрывают основные ключевые аспекты деятельности МГОСГИ.

При реализации стратегической цели внедрения СМК осуществлялась декомпозиция целей в области качества Института для каждого структурного подразделения. Далее, с целью выполнения требований стандарта ISO 9001:2008 было организовано и проведено обучение внутренних аудиторов СМК. Внутренний аудит процессов системы менеджмента качества проводился на соответствие ГОСТ ISO 9001-2011 согласно регламенту процесса СМК ДП ПМ 02.02 / РК 08 «Внутренний аудит». Для проведения аудита была разработана программа, которая включала проверку всех определенных процессов ГАОУ ВПО «МГОСГИ» СМК.

Задачами внутреннего аудита СМК являются: выявление возможных несоответствий элементов СМК установленным требованиям и обстоятельств, которые могут привести к возникновению таких несоответствий; подготовка рекомендаций и предложений по проведению соответствующих корректирующих мероприятий по дальнейшему совершенствованию СМК; оценка выполнения и эффективности мероприятий, разработанных по результатам проверки.

Сертификационный аудит на соответствии СМК Института требованиям стандарта ISO 9001:2008 проводился органом по сертификации CroCert – член IQNet. Проверка системы менеджмента качества МГОСГИ на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2008 была проведена силами трех аудиторов в полном объеме в соответствии с программой аудита и инструкцией CroCert. По результатам аудитов подготовлены отчеты.

По результатам проверки определено, что Система менеджмента качества МГОСГИ разработана в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008 и реализуется в практической деятельности структурных подразделений, согласно процессной модели и ДСМК. Сотрудники Института понимают значение СМК и продуктивность результатов в деятельности Института от ее внедрения. Система менеджмента качества представлена в основополагающих ДСМК: Руководство по качеству, Книга процессов, документированных процедур управления процессами, рабочие документы и записи по качеству. Сертификационный аудит профессионально подготовлен и организован.

Аудиторы отметили сильные стороны СМК МГОСГИ: лидирующая роль высшего руководства при внедрении СМК вуза. Институт по многим направлениям занимает ведущие позиции не только в Московской области, но и в России; активное и продуктивное международное сотрудничество; цели в области качества вуза конкретны,

измеримы и согласованы со стратегией вуза; определена заинтересованность персонала в создании СМК и высокий командный дух; созданы комфортные условия для реализации процессов жизненного цикла реализации образовательных услуг; разработана базовая конкурентоспособная документация СМК.

Несоответствий системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO 9001:2008 аудитом выявлено не было. По результатам аудита аудиторы предложили Центру сертификации систем управления CroCert (Загреб) выдать ГАОУ ВПО «МГОСГИ» сертификат ISO 9001:200, как подтверждение успешного внедрения системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008.

С целью продуктивного внедрения и развития СМК Институт планирует значительную работу по обеспечению качества подготовки студентов и внедрению стандарта ISO 9001:2008 в профессиональную деятельность структурных подразделений в целом и каждого сотрудника в частности. Безусловно, только внедрение системы менеджмента качества образования не может обеспечить качество образовательных услуг, однако гарантирует, что система управления вузом будет прогрессивной и конкурентоспособной, позволяющей организовать образовательный процесс в МГОСГИ на самом высоком уровне. При этом абсолютно исключается несоответствие ФГОС, а это не может не улучшать качества образования, а значит, и качества подготовки выпускника.

Внедрив систему менеджмента качества, руководство Института должно интересоваться, как она функционирует, где происходят сбои в системе, и оценивать ее результативность. Результаты внутренних аудитов представляют такого рода информацию для анализа со стороны руководства ГАОУ ВПО «МГОСГИ», что позволяет разработать корректирующие действия и выявить возможности улучшения как отдельных процессов, так и системы в целом.

Таким образом, в ГАОУ ВПО «МГОСГИ» поставлена и реализуется задача построения объективной, независимой СМК и оценки качества подготовки студентов в соответствии с требованиями, определенными ГОС ВПО, ФГОС и СМК Института. Делая выводы о результатах внедрения СМК в систему деятельности ГАОУ ВПО «МГОСГИ», необходимо определить показатели и методы оценки ее результативности и эффективности. При этом стоит отметить, что необходимо планировать затраты на контроль и анализ СМК, обосновывая достижениями эффективной деятельности Института в целом.

Определение результативности СМК Института предполагает, что постоянное улучшение возможно за счет использования методологии специального научного познания и социальной практики, а также объяснительного принципа, в основе которого лежит исследование объектов как систем, т.е. системного подхода. В соответствии с этим, целью менеджмента ГАОУ ВПО «МГОСГИ» должно стать постоянное улучшение менеджмента качества для преодоления его фрагментарности и для достижения существенных улучшений в ключевых показателях результативности – затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Важнейшими условиями для постоянного совершенствования качества образовательной деятельности являются научно-инновационная деятельность преподавателей, соответствие образовательных программ направлениям и проблемам сегодняшнего дня, связь науки и образования, развитие современных технологий образования (дистанционное, дополнительное

образование), установление тесных контактов с учреждениями среднего и высшего образования, научными организациями и предприятиями².

На основе результатов научно-практического анализа особенностей системы менеджмента качества в современных организациях установлено, что, согласно МС ISO 9000:2000, один из 8 основных принципов СМК – это постоянное улучшение деятельности организации. Поэтому в основе улучшения деятельности организации лежит улучшение происходящих в ней процессов и определение основных показателей, факторов, влияющих на их эффективное функционирование в системе менеджмента организации.

Проведение мероприятий, направленных на постоянное улучшение системы менеджмента качества, повышение ее результативности, эффективности, повышение удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон в ГАОУ ВПО «МГОСГИ» определяет необходимость, согласно выполнению требований ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования» п. 8.5.³, разработки единой процедуры документирования данного процесса. Согласно этому, действия по улучшению процессов, в соответствии с концепцией СМК, целесообразно выполнять в последовательности⁴:

1. выявить все процессы организации;
2. выделить из них ключевые с точки зрения создания ценности и достижения стратегических целей организации;
3. произвести оценку состояния ключевых процессов и выбрать те, которые нуждаются в улучшении, либо установить задачи улучшения для всех процессов;
4. предложить стратегию и методы улучшения каждого выбранного для улучшения процесса, разработать проект улучшения с указанием исполнителей, ресурсов, сроков, способов оценки результатов и реализовать его;
5. организовать менеджмент процессов с целью оценки эффективности улучшения, придания ему непрерывного характера, закрепления результатов, распространения опыта улучшений на все процессы организации.

В соответствии с обозначенными аспектами улучшения СМК в МГОСГИ предлагается определить основные направления стратегического развития всех процессов Института. Эти направления, на наш взгляд, наиболее оптимально реализовать с помощью внедрения Системы сбалансированных показателей (ССП – BalancedScoreCard, BSC)⁵. Поскольку СПП позволяет переводить миссию и общую стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок.

² Злобин Э.В. Управление качеством в образовательной организации / Э.В. Злобин, С.В. Мищенко, Б.И. Герасимов. – Тамбов, 2010. – С.54.

³ ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ. – С. 40.

⁴ Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – СПб., 2008. — С.123.

⁵ Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; Пер. с англ. – М., 2006. – С. 138.

Система сбалансированных показателей – это распределение какого-либо процесса, согласно СМК, на основные составляющие – четыре проекции: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники». Эти проекции располагаются в определенном иерархическом порядке – ССП. Распределение данных показателей предполагает реализацию такого метода управления, который позволяет: 1) спроецировать стратегические цели на уровень оперативного управления, 2) обеспечить своевременный контроль за достижением стратегических целей, 3) согласовывать между собой финансовые и нефинансовые параметры развития.

Разработка и внедрение ССП в МГОСГИ достаточно обоснованна с тех позиций, что подготовительный этап уже проведен в рамках реализации СМК. Была организована и проведена достаточно высокопродуктивная работа в области стратегического анализа, проектирование целей, миссии, политики в области качества, т.е. определены требования, предъявляемые к системе Института в целом (всех процессов); уточнены результаты деятельности вуза и факторы их достижения; выявлены типы показателей, используемые в образовательной системе. Следующим этапом необходимо исследовать причинно-следственные связи между показателями; сгруппировать показатели в блоки по выбранным признакам; разработать стратегические карты конкретных процессов ГАОУ ВПО «МГОСГИ».

Реализация ССП в ГАОУ ВПО «МГОСГИ» предполагает учет специфики ее применения в социальном секторе экономики – образовании, которая определяется тем, что образовательные организации оцениваются, прежде всего, по показателям социальной эффективности своей деятельности. Однако финансовые факторы и показатели играют важную роль в оценке показателей соответствия расходов и степени достижения целей деятельности. Это объясняется тем, что ССП достаточно объективно показывает соответствие разрабатываемых целей и мероприятий общей стратегии развития, т. е. стратегическим приоритетам и миссии, и помогает организации решать две ключевые проблемы: эффективно оценивать результаты деятельности организации и успешно реализовывать стратегию. Согласно таким стратегическим преимуществам, разработка и внедрение ССП параллельно с СМК позволит ГАОУ ВПО «МГОСГИ» стать более конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

В нашем исследовании, с учетом имеющегося опыта⁶, предлагаются следующие основные этапы для внедрения ССП в ГАОУ ВПО «МГОСГИ»:

- проведение стратегического анализа (оценка стратегических предпосылок, определение базового стратегического направления);
- построение стратегической карты;
- разработка показателей;

⁶ Овчаренко А. Г. Управление вузом на основе системы сбалансированных показателей / А.Г. Овчаренко, В.А. Харитонов, Н.П. Биткова // Гарантии качества профессионального образования. - 2010. - №6. – С.16-19. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: elib.altstu.ru/elib/php5/disser/conferenc/2010/01/(дата обращения 20.03.2014г.)

Картузов А.В. Система сбалансированных показателей качества учебного процесса в вузе / А.В. Картузов // Ярославский педагогический вестник.– 2011 – № 2 – Том II. –С. 147.

Насыров И.К. Совершенствование системы менеджмента качества КГТУ им. А.Н. Туполева на основе международных стандартов ИСО 9001:2008. [Электронный ресурс] – Режим доступа: expert-nica.ru/sbornik/articles_doc/Nasyrov.doc(дата обращения 23.03.2014г.)

- внедрение ССП в оперативную деятельность.

Поскольку в МГОСГИ основным процессом является образовательный, то была разработана стратегическая карта показателей и карта оценки достижимости определенных показателей, их соответствие требованиям ГОСТ по специальности и стандартам качества.

Основными задачами внедрения ССП в Институте можно считать следующие: интеграция стратегических направлений деятельности и бюджета ГАОУ ВПО «МГОСГИ»; установление соответствия между уровнем людских, финансовых и физических ресурсов и стратегиями; обеспечение полного соответствия задач персонала и подразделения стратегиям Института. Достижение заданных целей определяет следующие результаты:

- определяет более четкие направления реализации стратегий в деятельности каждого подразделения ГАОУ ВПО «МГОСГИ»;
- обеспечивает согласованность стратегических целей и выполнение результативности;
- позволяет определить систему отслеживания и обзора достигнутых результатов;
- оптимизировать систему получения обратной связи для своевременного изменения направлений при достижении единой стратегии;
- определить интегрированные критерии, позволяющих достигать стабильный и долговременный успех в деятельности.

Разработка стратегических карт и карт показателей в нашем исследовании осуществлялось поэтапно.

1. Подготовительно-аналитический этап. На этом этапе изучался и анализировался научно-практический материал и передовой опыт по вопросам системы сбалансированных показателей и разработке стратегических карт процессов организаций. Затем были определены основные показатели и сконструирована система стратегических показателей.

2. Проектирующий этап. Этот этап включал следующие виды работ по разработке ССП ГАОУ ВПО «МГОСГИ»: определение содержательного компонента каждой составляющей ССП по процессам; на основе стратегических карт процессов разработка карт показателей измерения достижения результатов; обсуждение с научным руководителем стратегической карты и каждого показателя, их значение для эффективности деятельности нашего Института.

3. Утверждающий этап: разработка, защита и предложение стратегических карт, карт показателей руководству Института.

Стратегическая карта образовательного процесса включает основные стратегические позиции, которые составляют структуру данного процесса для его организации и последующего совершенствования.

Основной целью образовательного процесса в стратегической карте мы определили следующую: организация и развитие образовательного процесса на основе современных требований и технологий обучения. Эту цель возможно достичь с помощью наполнения и развития основных стратегических позиций:

- 1.) «Обучение и развитие»: профессиональная компетентность профессорско-преподавательского состава (ППС); состав штатного ППС, доля увеличения с учеными степенями и званиями; развитие НИР студентов и ППС; саморазвитие ППС и персонала, повышение профессионального уровня; разработка и реализация системы обучения ППС и персонала. Своевременное определение и реализация этих компонентов способствует достижению заданного качества образовательного процесса, своевременному определению направлений для его совершенствования.
- 2.) «Внутренние бизнес-процессы»: реализация образовательных услуг по имеющимся специальностям; определение требований потребителей образовательных услуг; разработка новых учебных программ по разным специальностям и направлениям подготовки; формирование базы образовательных услуг и продуктов; развитие образовательных технологий (в т.ч. e-learning). Все эти компоненты определяют развитие рынка образовательных услуг и повышение уровня эффективности образовательного процесса.
- 3.) «Клиенты»: определение клиентской базы на «входе» и «выходе»: требования и потребности клиентов образовательных услуг; направления и пути выхода на новые рынки; развитие форм и методов сохранения клиентской базы; развитие технологий удовлетворения потребностей клиентов. Реализация данной позиции способствует достижению качественно-высокого уровня технологий удовлетворения требований клиентов и повышению уровня лояльности персонала и клиентов к бренду – ГАОУ ВПО «МГОСГИ».
- 4.) «Финансы»: достижение запланированных доходов по направлениям, согласно смете; использование доходов на качественные образовательные услуги; развитие консалтинговых услуг; совершенствование материально-технической базы; обеспечение финансовой устойчивости по реализуемым образовательным программам. Реализация и целесообразное формирование финансовых ресурсов образовательного процесса способствует достижению конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг и увеличению инвестированных средств в развитие научно-образовательной деятельности Института.

Карта показателей образовательного процесса включает основные стратегические показатели, определенные в стратегической карте с основным критерием его достижимости и измеримости, в т.ч. единицы измерения. Так, например, показатель «Финансы» оценивается по исполнению сметы, полученным доходам, результатам реализации консалтинговых услуг (как дополнительный источник дохода), материально-техническое обеспечение образовательного процесса, выполнение плана по приему абитуриентов и выполнение финансового плана. Подобный подход реализации и степени выполнения определен и в остальных показателях – «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и развитие».

Таким образом, интегративное внедрение элементов ССП и СМК в ГАОУ ВПО «МГОСГИ» не противоречит, и более того, находит свое отражение в международных стандартах ISO 9000 серии 2000 г. Однако стандарт ISO 9001:2000 г. направлен только на область обеспечения качества менеджмента организации, а ССП на более широкую область – стратегическое развитие всех направлений Института. Их комплексность в практической деятельности ГАОУ ВПО «МГОСГИ» будет направлена на повышение эффективности образовательного и других процессов Института, которая выражается в максимальном удовлетворении требований потребителя.

В результате внедрения СМК и ССП будет достигнута одна из главных целей информатизации сферы управления ГАОУ ВПО «МГОСГИ» – эффективное обеспечение высшего руководства Института и руководителей подразделений достоверной стратегической и оперативной информацией.

Таким образом, в предлагаемой системе на основе первичной информации формируется продуктивная система сбалансированных показателей качества образовательного процесса Института, которая затем используется для поддержки принятия управленческих решений по обеспечению заданного уровня качества образовательного процесса на всех уровнях управления ГАОУ ВПО «МГОСГИ».

Список использованной литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ. – С. 40.
50. Бордовский Г.А. Международная сертификация системы менеджмента качества университета – основа его признания и конкурентоспособности в мировом образовательном пространстве. / Г.А. Бордовский. – СПб., 2009.
51. Злобин Э.В. Управление качеством в образовательной организации / Э.В. Злобин, С.В. Мищенко, Б.И. Герасимов. – Тамбов, 2010.
52. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – СПб., 2008.
53. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; Пер. с англ. – М., 2006.
54. Картузов А.В. Система сбалансированных показателей качества учебного процесса в вузе / А.В. Картузов // Ярославский педагогический вестник.– 2011 – № 2 – Том II. –С. 147.
55. Насыров И.К. Совершенствование системы менеджмента качества КГТУ им. А.Н. Туполева на основе международных стандартов ИСО 9001:2008. [Электронный ресурс] – Режим доступа: expert-nisa.ru/sbornik/articles_doc/Nasyrov.doc(дата обращения 23.03.2014г.)
56. Овчаренко А. Г. Управление вузом на основе системы сбалансированных показателей / А.Г. Овчаренко, В.А. Харитонов, Н.П. Биткова // Гарантии качества профессионального образования. – 2010. – №6. – С.16-19. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: elib.alt-stu.ru/elib/php5/disser/conferenc/2010/01/ (дата обращения 20.03.2014г.)
57. Specification of common management system requirements as a framework for integration. Publishing and copyright information. The BSI copyright notice displayed in this document indicates when the document was last issued. ©BSI 2006. ISBN 0 580 49059 9. Publication historyFirst edition, 31 August 2006.
58. BS EN ISO 9001:2000, Quality Management Systems – Requirements.
59. BS 8800:2004, Guide to occupational health & safety management Systems.
60. Dynamic capabilities and strategic management. Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York. © David J. Teece, 2009. The moral rights of the author have been asserted Database right Oxford University Press (maker). Firstpublished 2009.