

Система управления качеством образования и психолого-педагогической подготовкой студентов

О.Л.Жук

(Белорусский государственный университет)

В условиях динамичных экономических и социальных преобразований, расширения рыночных отношений, рынка труда и сферы услуг, предоставляемых населению, проблема качества в разных областях общественной и производственной деятельности становится всё более актуальной. С середины XX в. в Японии, США, а затем в Европе формируется и распространяется идеология Управления Всеобщим Качеством (Total Quality Management – TQM), основанная на идеях формирования обобщённого понимания качества продукции, постоянного повышения качества изделий и услуг, культуры деятельности предприятий, учёта человеческого фактора в обеспечении качества. В последние годы методологические принципы управления качеством, международные стандарты ИСО серии 9000 начинают активно применяться в гуманитарной сфере, в том числе в образовательных системах.

Свидетельством внедрения системы управления качеством в образовательную сферу является признание ЮНЕСКО обеспечения качества образования важнейшей задачей высшей школы. В современной практике обучения широко используются базовые категории теории менеджмента: технологизация процесса, промежуточный и итоговый виды контроля, учёт, проверка, оценка, коррекция процесса и результатов деятельности. В настоящее время более ста вузов в мире имеют собственные разработанные и внедрённые системы качества. В ближайшем будущем только высокий уровень качества образовательной деятельности позволит вузу выживать в конкурентной борьбе с другими образовательными учреждениями. В условиях развития глобального рынка выпускникам белорусских вузов придётся конкурировать при трудоустройстве не только с отечественными молодыми специалистами, но и с лучшими выпускниками Сингапура, Китая и других стран. Поэтому белорусские вузы начинают создавать, адаптировать и внедрять собственные системы управления качеством

образования, направленные на достижение высокого уровня профессиональной подготовки, мобильности, конкурентоспособности молодых специалистов.

Необходимость предъявления новых требований к профессиональной компетентности специалиста и его конкурентоспособности выдвигает задачу повышения качества высшего образования в Республике Беларусь в ранг первоочередных. Она решается совместно с задачами обеспечения профессиональной мобильности специалистов, формирования духовно, интеллектуально и физически развитой личности, способной активно участвовать в экономической и культурно-научной жизни страны [1]. При этом большое значение приобретает выработка политики в области образования. Как известно, Всемирной торговой организацией (ВТО) образование признано сферой услуг. Такой подход к рассмотрению образования обусловлен тем, что именно образовательная система в современных условиях удовлетворяет потребности и заказы общества и государства, производства и бизнеса, личности в образова-

нии соответствующего качества. В этой связи качество образования как сферы деятельности по удовлетворению образовательных интересов и потребностей можно рассматривать на соответствующих уровнях: международном, национальном, региональном, учрежденческом и личностном.

В международном контексте качество образования, понимаемое как средство раз-

решения глобальных проблем человечества, определяется требованиями международных программных документов, нормативов качества образовательных услуг, стандартов ИСО 9000.

С позиции теории менеджмента на национальном и региональном уровнях качество образования выступает «стандартом-ориентиром» для развития национальной образовательной науки и практики. С другой стороны, качество образования как сферы услуг рассматривается с точки зрения его соответствия стандартизированным требованиям или образовательным запросам потребителей (общества, производства, человека).

Заметим, что образовательные услуги являются специфическими и существенно отличаются от других видов социальных услуг, что, однако, не препятствует применению принципов TQM и требований международных стандартов качества к сфере высшего образования. В концепции TQM качество рассматривается как степень удовлетворённости внешнего и внутреннего потребителей ходом и результатами деятельности. При этом объектом оценивания выступает вся система деятельности (целостный технологический цикл управления ею), определяющая качество услуг. Соответственно, образование понимается как товар. Качество образовательных услуг оценивает «покупатель» — государство, работодатель, человек, нуждающийся в образовании. На основании этого можно утверждать, что образовательным товаром является сама личность выпускника вуза, её существенные характеристики (знания, умения, навыки, способы мышления и деятельности), важные личностные качества, которые определяют готовность молодого специалиста к самостоятельной профессиональной деятельности в динамично меняющихся условиях. Известно, что большое значение в формировании профессиональной готовности будущего специалиста имеют результаты его самообразования, личных усилий, направленных на своё развитие и профессиональное становление. Поэтому при оценке качества образования в вузе необходимо учитывать условия, созданные в нём для самообразования и саморазвития студентов, повышения профессиональной компетентности преподавателей и других работников



Ольга Леонидовна Жук окончила педагогическое отделение механико-математического факультета, аспирантуру по специальности «педагогика» Белорусского государственного университета. С 1989 года, после защиты кандидатской диссертации, работает на кафедре педагогики и проблем развития образования БГУ — сначала в должности преподавателя, затем — старшего преподавателя, доцента. С 1999 года возглавляет эту кафедру. На протяжении 1997—1999 годов была деканом факультета доуниверситетской подготовки БГУ.

Область научных интересов — проблемы профессиональной подготовки педагогов, воспитания учащейся молодёжи, инновационные процессы в школе и вузе.

Является автором более 65 научных и научно-методических работ.

В 1993 году была признана победителем открытого конкурса научных работ в области образования, проводимого Международным фондом IREX.

учебного заведения. Среди составляющих качества образования, обеспечивающих такие условия, важнейшее место занимают информационные ресурсы вуза (библиотека, компьютерные классы, подключение к Internet), а также эффективная система последипломного образования, постоянно действующие научно-методические семинары для преподавателей, внедрение в учебный процесс проблемно-модульных, личностно ориентированных, развивающих технологий. Эти педагогические технологии основаны на активных и проектно-исследовательских формах и методах обучения, которые обеспечивают не столько освоение студентами готовых знаний, умений и навыков, сколько развитие мышления, овладение способами творческой и научно-исследовательской деятельности, что формирует готовность будущих специалистов к самообразованию и жизнедеятельности в мире «изменений».

Качество конечной продукции вуза — его выпускника — определяется и рядом других факторов и условий, например материально-технической базой, объёмом финансирования, образовательными стандартами, научной и издательской деятельностью, международным сотрудничеством, результатами государственных экзаменов и выпускных работ, эффективностью аспирантуры и др. Однако, как показывает опыт, в большей степени качество образования зависит от содержания учебных планов и программ, условий и технологий их выполнения, успешности усвоения студентами образовательных программ, которые оцениваются, прежде всего, потребителями. Поэтому предметом оценки должен выступать сам процесс предоставления вузом образовательных услуг, их соответствие социальному заказу и требованиям предприятий и организаций сферы труда, а также динамика карьерного роста выпускников.

По мнению М.М.Поташника, качество образования в вузе может рассматриваться как мера соответствия полученных результатов спроектированным образовательным целям, при этом цели (результаты) должны быть заданы операционально и определены с учётом социального заказа и требований работодателей к профессиональной готовности молодого специалиста [5]. Подчеркнём,

что понятие качества образования носит проектный характер и предполагает прогнозирование образовательных целей и результатов на основе исследовательских данных. Операциональность проектирования целей (результатов) означает наличие механизма определения уровня соответствия полученных результатов поставленным целям. При этом процесс деятельности, результаты которой оцениваются, должен осуществляться на технологической основе, т.е. пооперационно, что позволяет более чётко сверять достигнутые результаты с целями и воспроизводить процесс с учётом необходимых корректирующих процедур. Применение технологического подхода в образовательной деятельности как в масштабах вуза, так и на личностном уровне выступает важнейшим условием повышения качества высшего образования. Именно технологизация деятельности каждого из сотрудников вуза способствует осознанию ими целей своей работы, её места и роли в образовательном процессе, достижению согласованности в деятельности сотрудников, их направленности на постоянное повышение качества своего труда. П.И.Третьяков и Е.Г.Мартынов рассматривают процесс обеспечения качества образования как управление деятельностью вуза через её структурное упорядочение, результатом которого является объединение всех сотрудников для достижения определённых результатов, обеспечивающих профессиональную компетентность и конкурентоспособность выпускников [4, с. 32—33].

С 2000 г. в Белорусском государственном университете формируется и совершенствуется система внутривузовского управления качеством образования в соответствии с требованиями международных стандартов качества ИСО 9000. Поставленные цели-задачи чётко соотношены с прогнозируемыми результатами и достигаются путём разработки и внедрения в образовательный процесс университета структурно-организационных и содержательно-технологических инноваций, а также ресурсного обеспечения модернизации профессиональной подготовки кадров и функционирования университета в целом. Аналитической группой в БГУ были определены составляющие качества образования в

учебного заведения. Среди составляющих качества образования, обеспечивающих такие условия, важнейшее место занимают информационные ресурсы вуза (библиотека, компьютерные классы, подключение к Internet), а также эффективная система последипломного образования, постоянно действующие научно-методические семинары для преподавателей, внедрение в учебный процесс проблемно-модульных, личностно ориентированных, развивающих технологий. Эти педагогические технологии основаны на активных и проектно-исследовательских формах и методах обучения, которые обеспечивают не столько освоение студентами готовых знаний, умений и навыков, сколько развитие мышления, овладение способами творческой и научно-исследовательской деятельности, что формирует готовность будущих специалистов к самообразованию и жизнедеятельности в мире «изменений».

Качество конечной продукции вуза — его выпускника — определяется и рядом других факторов и условий, например материально-технической базой, объёмом финансирования, образовательными стандартами, научной и издательской деятельностью, международным сотрудничеством, результатами государственных экзаменов и выпускных работ, эффективностью аспирантуры и др. Однако, как показывает опыт, в большей степени качество образования зависит от содержания учебных планов и программ, условий и технологий их выполнения, успешности усвоения студентами образовательных программ, которые оцениваются, прежде всего, потребителями. Поэтому предметом оценки должен выступать сам процесс предоставления вузом образовательных услуг, их соответствие социальному заказу и требованиям предприятий и организаций сферы труда, а также динамика карьерного роста выпускников.

По мнению М.М.Поташника, качество образования в вузе может рассматриваться как мера соответствия полученных результатов спроектированным образовательным целям, при этом цели (результаты) должны быть заданы операционально и определены с учётом социального заказа и требований работодателей к профессиональной готовности молодого специалиста [5]. Подчеркнём,

что понятие качества образования носит проектный характер и предполагает прогнозирование образовательных целей и результатов на основе исследовательских данных. Операциональность проектирования целей (результатов) означает наличие механизма определения уровня соответствия полученных результатов поставленным целям. При этом процесс деятельности, результаты которой оцениваются, должен осуществляться на технологической основе, т.е. пооперационно, что позволяет более чётко сверять достигнутые результаты с целями и воспроизводить процесс с учётом необходимых корректирующих процедур. Применение технологического подхода в образовательной деятельности как в масштабах вуза, так и на личностном уровне выступает важнейшим условием повышения качества высшего образования. Именно технологизация деятельности каждого из сотрудников вуза способствует осознанию ими целей своей работы, её места и роли в образовательном процессе, достижению согласованности в деятельности сотрудников, их направленности на постоянное повышение качества своего труда. П.И.Третьяков и Е.Г.Мартынов рассматривают процесс обеспечения качества образования как управление деятельностью вуза через её структурное упорядочение, результатом которого является объединение всех сотрудников для достижения определённых результатов, обеспечивающих профессиональную компетентность и конкурентоспособность выпускников [4, с. 32—33].

С 2000 г. в Белорусском государственном университете формируется и совершенствуется система внутривузовского управления качеством образования в соответствии с требованиями международных стандартов качества ИСО 9000. Поставленные цели-задачи чётко соотнесены с прогнозируемыми результатами и достигаются путём разработки и внедрения в образовательный процесс университета структурно-организационных и содержательно-технологических инноваций, а также ресурсного обеспечения модернизации профессиональной подготовки кадров и функционирования университета в целом. Аналитической группой в БГУ были определены составляющие качества образования в

университете, которые подлежат оцениванию для выявления меры соответствия полученных результатов поставленным целям. Эти составляющие объединены в следующие блоки: 1) нормативно-правовое и программное обеспечение; 2) учебное и научно-методическое обеспечение; 3) ресурсное обеспечение и качество работы структурных подразделений; 4) качество знаний, умений, навыков и работы выпускников; 5) качество системы управления. Оптимизация этих составляющих позволит существенно улучшить качество университетского образования. Так, в БГУ было разработано и утверждено Советом Министров Республики Беларусь «Положение о подготовке специалистов с высшим образованием в БГУ» (по новой, двухступенчатой, системе), которое обеспечивает необходимое нормативно-правовое поле для организационно-структурной перестройки образовательного процесса. В университете создана и принята комплексная целевая программа «Развитие университетского образования в 2001—2007 гг.», выполнение которой позволит управлять развитием университета через ресурсное обеспечение, структурную упорядоченность его деятельности, стимулирование сотрудников к постоянному повышению качества своей работы.

В ходе экспериментальной работы по переходу БГУ на систему многоступенчатой подготовки специалистов созданы и внедряются более 180 планов обучения бакалавров, специалистов, магистров; обязательные циклы социально-гуманитарных дисциплин для всех специальностей и естественнонаучных предметов для студентов, обучающихся по гуманитарным специальностям. В БГУ разработаны и реализуются положения о рейтинговой системе, 10-балльной оценке, контролируемой самостоятельной работе студентов, позволяющие качественно улучшить организацию контроля и оценки знаний. В утверждённую структуру цикла социально-гуманитарных дисциплин для гуманитарных и естественнонаучных специальностей включены девять обязательных предметов (история Беларуси, белорусский язык, философия, экономика, политология, основы права, основы психологии и педагогики, иностранный язык и физическая культура) и до-

полнительные дисциплины, которые вносятся в учебные планы по решению советов факультетов или выбираются студентами. Цикл естественнонаучных предметов для гуманитарных специальностей включает курсы «Концепции современного естествознания», «Основы информатики и информационные технологии». Кроме того, в учебные планы по всем специальностям входят предметы, установленные директивными органами. Доля вышеуказанных циклов дисциплин в учебных планах подготовки бакалавров, специалистов с 5-летним сроком обучения и магистров в БГУ составляет соответственно 24,1 %, 23,3, 24,9 % от объёма общепрофессиональных и специальных предметов. Блоки социально-гуманитарных, естественнонаучных, общепрофессиональных дисциплин в совокупности определяют основу подготовки на уровне бакалавриата.

Содержание учебных программ социально-гуманитарных дисциплин построено по «матрешечному» методу, с соблюдением принципа преемственности при переходе от одной степени обучения к другой. В учебных программах определён объём не только учебных занятий, но и контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР), которая при модернизации образовательного процесса в БГУ получает статус базовой. Постепенно объём КСР планируется увеличить в среднем до 20 % от общего количества аудиторных часов по изучаемой дисциплине.

В настоящее время в БГУ разрабатываются, корректируются и апробируются критерии и процедуры оценки вышеуказанных составляющих качества образования. Например, с 1997 г. ежегодно проводится открытая аттестация профессорско-преподавательского состава и сотрудников других категорий, по результатам которой устанавливаются повышающие коэффициенты к зарплате. Для этого разработана и используется многобалльная рейтинговая система оценки деятельности преподавателей по следующим направлениям: учебная работа; учебно-методическая деятельность; научно-исследовательская работа; издательская деятельность и публикации статей; получение почётных званий, государственных премий; организационная и воспитательная работа. Эта систе-

ма позволяет ранжировать всех преподавателей по уровню их профессиональных достижений, а аттестационным комиссиям объективно определять повышающие коэффициенты.

Кроме того, в БГУ создан механизм стимулирования инновационной деятельности профессорско-преподавательского состава по обновлению содержания обучения и образовательных технологий. Для этого были выделены следующие показатели модернизации учебного процесса: 1) подготовка учебных программ по дисциплинам на ступенях бакалавриата и магистратуры; 2) разработка учебно-методических комплексов (модульных, на CD-ROM); 3) создание учебников и учебных пособий; 4) подготовка конспектов лекций, в том числе в электронном виде; 5) опубликование научно-методических статей по вопросам обновления учебного процесса; 6) внедрение в учебный процесс проблемно-модульных технологий (количество разработанных модулей по дисциплине); 7) применение рейтинговых систем оценки знаний студентов; 8) формы и содержание промежуточного контроля самостоятельной работы студентов (тестовые задания, письменные контрольные работы, коллоквиумы, рефераты, научно-исследовательские проекты и др.); 9) формы приёма курсовых экзаменов и зачётов (устно по билетам, письменно по билетам, комплексное тестирование, с помощью электронных средств); 10) использование электронных источников информации на учебных занятиях: энциклопедии, базы данных, сайты Internet; 11) структура учебной нагрузки за последние 3 года (лекционные, семинарские, лабораторные, практические занятия, контролируемая самостоятельная работа и др.); 12) результаты анкетирования студентов.

Действующая система оценки деятельности преподавателей направлена на учёт и стимулирование работы по созданию и внедрению в образовательный процесс нового учебного содержания, ориентированного на подготовку бакалавров и магистров, проблемно-модульных, развивающих технологий, основанных на активных и проектно-исследовательских формах и методах обучения. Промежуточные результаты эксперимен-

тальной работы в БГУ позволяют утверждать, что 1) в процессе управления качеством образования в университете при оценке работы преподавателей объектом внимания должна являться, в первую очередь, совокупность результатов их деятельности по обновлению содержания и технологий обучения с целью более успешного формирования профессиональной компетентности будущих специалистов; 2) структура и содержание инновационной преподавательской деятельности должны быть согласованы с прогностической моделью выпускника университета, разработанной в соответствии с социальным заказом, современными требованиями предприятий и организаций.

Практика создания систем управления качеством образования в вузах России и Беларуси, опыт взаимодействия учебных заведений и работодателей [3] показывают, что важнейшим компонентом профессиональной компетентности молодых специалистов является их социальная и психолого-педагогическая подготовленность. Она может быть достигнута не только путём когнитивного освоения содержания психолого-педагогических дисциплин, но и благодаря обучению способам профессионального мышления и деятельности, продуктивного общения и поведения, самообразования и саморазвития. Важнейшим показателем уровня подготовки специалистов выступает степень сформированности у них системности, критичности, креативности и адаптивности мышления, обеспечивающих развитие профессиональной мобильности, способности к адаптации, творческого стиля деятельности, рефлексивных способностей, умения решать производственные задачи в новых условиях. Поэтому в структуру профессиональной компетентности современного молодого специалиста должны входить как предметные знания, так и развитые мыследеятельностные, творческие способности, научно-исследовательские, организаторско-управленческие, коммуникативные умения, ценные личностные качества (динамизм, мобильность, деловитость, ответственность и др.).

Промежуточные результаты проводимой в БГУ экспериментальной работы по модернизации образовательного процесса и внедре-

нию системы управления качеством образования показывают, что вышеназванные личностные структуры не могут быть эффективно сформированы только путём освоения студентами специальных учебных дисциплин, обеспечивающих узкоспециальную, профильную направленность личности будущего специалиста. Важнейшую роль в подготовке кадров в современных условиях играет научно выверенная система социально-гуманитарных учебных предметов, способствующих повышению уровня общей культуры, правовой, экологической, языковой и других видов грамотности специалиста, развитию его гуманитарного, глобального, системно-ситуационного мышления. Опыт также убеждает, что сформировать психолого-педагогическую готовность выпускников вузов, обеспечивающую их определённую социальную защищённость в динамично меняющихся социально-экономических условиях и столь высоко востребованную на рынке труда, можно только посредством комплексного использования аудиторных и внеаудиторных форм и методов организации учебно-воспитательного процесса.

Среди предметов социально-гуманитарного блока, изучаемых на уровне бакалавриата, особое место занимают человековедческие дисциплины — психология и педагогика. В БГУ был разработан и утверждён план обязательной психолого-педагогической подготовки студентов всех специальностей, в который включены курсы «Основы психологии и педагогики» (34 часа по психологии + 34 часа по педагогике), «Педагогика и психология высшей школы» (44 часа по педагогике + 24 часа по психологии).

Программа «Основы психологии и педагогики» утверждена в качестве типовой для бакалаврской ступени обучения в непедагогических вузах Беларуси. Она состоит из двух относительно самостоятельных частей — «Основы психологии» и «Основы педагогики», — поэтому реализовывать её могут преподаватели разных кафедр психолого-педагогических дисциплин, сохраняя преемственность целей и задач обучения, содержания учебного материала, согласованность педагогических требований к качеству его освоения студентами и способов организации образовательной деятельности. Необходимость и зна-

чимость изучения будущими специалистами основ психологии и педагогики заключается в том, что полученные знания помогают правильно строить личную, семейную жизнь, осуществлять профессиональную деятельность, развивать свой творческий потенциал, добиваться успехов. Цели преподавания дисциплины «Основы психологии и педагогики» — повышение у студентов психосоциальной адаптивности, формирование у них психолого-педагогической культуры; усвоение будущими специалистами сущности, закономерностей, принципов, условий и факторов формирования у человека качеств активного и компетентного субъекта труда, гражданской и семейной сфер жизнедеятельности; практическая подготовка личности к выполнению различных производственных, общественных, государственных обязанностей, решению задач профессионального и личностного саморазвития.

Эти целевые установки содействуют формированию у будущих специалистов универсальных аутодидактических способностей и умений, обеспечивающих реализацию психолого-педагогической позиции по отношению к самому себе (учить себя адекватно оценивать свои возможности, самостоятельно находить пути решения проблем и выходы из трудных ситуаций); умения осуществлять продуктивное общение и погашать конфликты; готовности к решению профессиональных задач в новых производственных условиях, личностной самореализации. Таким образом, дисциплина «Основы психологии и педагогики» представляет собой личностно ориентированный курс, основанный на положениях гуманистической психологии и педагогики. Для магистратуры в БГУ разработана и апробируется учебная программа курса «Педагогика и психология высшей школы», направленного на подготовку преподавательских кадров высшей квалификации, способных проводить научно-педагогическую работу в лицейских классах старшей ступени среднего образования, учебных заведениях нового типа, вузах. Поэтому в курсе «Педагогика и психология высшей школы» освещаются как вопросы, связанные с ценностями и целями, современными тенденциями и моделями образования, так и проблемы орга-

низации образовательной деятельности, внедрения развивающих педагогических технологий, проектирования учебно-воспитательных процессов, управления образовательными системами.

Эффективным средством формирования социальной и психолого-педагогической готовности будущих специалистов является, как показывает опыт, включение студентов в социально значимую работу, организованную на основе самоуправления (шефская помощь, волонтерские бригады, работа в летних центрах с детьми и подростками и др.) [2].

В процессе проводимого исследования мы выделили базовые структурные компоненты психологической и педагогической готовности выпускника вуза, определяющей качество его профессиональной компетентности: знание психологических особенностей личности, деятельности, общения, трудового коллектива; умение выделять и учитывать психологический аспект в различных ситуациях — при принятии профессиональных решений, разработке путей повышения эффективности труда; умение создавать благоприятные психологические условия труда и определять индивидуальный путь профессионального саморазвития; знание психолого-педагогических основ управления и владение способами, приёмами, методами продуктивного общения и взаимодействия; установка на непрерывное самообразование, расширение и углубление своей профессио-

нальной, психолого-педагогической подготовки, овладение аутодидактическими умениями; понимание зависимости эффективности труда от сформированности педагогических качеств специалиста; умение контролировать влияние особенностей профессиональной деятельности на личность; умение использовать педагогический инструментарий (средства, методы, приёмы, технологии) для решения производственных задач, проведения с персоналом занятий и обучающих семинаров по профессиональным проблемам.

Таким образом, создание в вузе системы управления качеством образования направлено на подготовку конкурентоспособных специалистов, осуществляемую с учётом экономических и социальных преобразований в обществе, обеспечение соответствия профессиональной компетентности выпускников запросам глобального рынка труда, международным стандартам качества, заказу потребителей, в роли которых могут выступать государство, работодатель или нуждающийся в обучении человек. Важным показателем качества образования в вузе является сегодня социально-психологическая компетентность молодого специалиста. Она обеспечивается посредством поэтапной психолого-педагогической подготовки студентов, осуществляемой путём комплексного использования аудиторных и внеаудиторных форм и методов организации учебно-воспитательного процесса.

1. Жук А.И. Основные направления развития высшей школы и обеспечение качества подготовки специалистов // Материалы семинара ректоров высших учебных заведений Республики Беларусь «Высшее образование: состояние, проблемы и перспективы» / Сост.: Ветехин С.С., Петраков В.Н. — Мн.: РИВШ БГУ, 2002. — С. 7—15.

2. Жук О.Л. Организация воспитательной работы в вузе // Проблемы выхавання. — 2002. — № 2. — С. 13—20.

3. Системы управления качеством высшего образования: Материалы международной науч.-практ. конф. (15—16 мая 2001 г., г. Воронеж). — Воронеж: Воронежский государственный университет, 2001.

4. Третьяков П.И., Мартынов Е.Г. Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам: Практика педагогического менеджмента. — М.: Новая школа, 2001. — 368 с.

5. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М.Поташника. — М.: Педагогическое общество России, 2000. — 448 с.