

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗЕ

*«Новая качественная эпоха необходима России: верные, волевые, знающие и даровитые люди; крепкая и гибкая организация; напряженный и добросовестный труд; выработанный первосортный продукт; высокий уровень жизни».*

*А. И. Ильин.*

*Качество – это не эталон, а путь к совершенствованию, и на этом пути вузу необходимо преодолеть много преград и решить трудные проблемы.* В последние годы система высшего образования уделяет большое внимание проблеме качества. Объясняется это превращением показателей качества в рыночной экономике в главный фактор конкурентной борьбы и научно-технического развития.

Качество выпускника вуза зависит от многих факторов. Это профессионализм преподавателей, условия и обеспеченность образовательного процесса, состав элементов в образовательном процессе, мотивация обучаемого, современные технологии обучения, выбираемые системы контроля знаний, мотивация педагогического труда и многие другие.

С тем, что образование должно быть качественным согласен каждый, однако попытки выяснить индивидуальное представление о «качественном образовании» выявляют удивительные вещи. Поступающий абитуриент плохо знает вообще состав будущих знаний и не может ясно определить свои приоритеты. О «возможном

качестве» он вообще не готов говорить. Родители абитуриентов опираются, главным образом, на общественное мнение среди узкого круга своих знакомых. Предприятия в лице своих работников высказывают разные показатели как оценку качества образования, что отражает собственный опыт практической деятельности и должностную позицию на предприятии.

Если попытаться получить ответ на вопрос «Что такое качество образования?», то ответы будут сильно отличаться.

Качество подготовки выпускника вуза не поддается четкой и однозначной оценке. Причинами этого оказываются:

- ориентация (и ответственность) вуза на поддержку и развитие научно-технического и культурного потенциала;
- участие в процессе образования «собственно объекта обучения»;
- многофакторность категории «качество образования»;
- высокая значимость личностного преподавательского фактора.

Особенно важным оказывается единство понимания в коллективе вуза и самими обучаемыми ценности и ориентации качественного образования. В сложившихся условиях наиболее правильным становится использование терминологии и принципов социальной ответственности вузов перед настоящим и будущим обществом (включая окружающую среду), минимальных требований к регламенту учебного процесса по группам вузов, необходимых условий и целей мотивации персонала и обучаемых. Основой современного высшего образования должен стать компетентный подход (знания-навыки – понимание), выделение уровней компетенций, государственное тестирование компетенций, расширение ответственности вузов за результат деятельности, открытость результатов государственного и общественного инспектирования [1, с. 52].

В каждой, правильно сформулированной задаче управления, имеется система ограничения и цель. Для вуза это система имеющихся материальных и кадровых ресурсов, плановые показатели

на выпуск, требуемые дополнительные внебюджетные средства, обязательства по договорам, суммарные затраты и прибыль (инвестируемая в развитие), оценочные показатели сфер деятельности (учебной, научной, прочей).

Вуз как организация имеет принципиальное различие с предприятием. Роль вуза в экономике страны более значительна и долговременна. Это добровольно принимаемая ответственность за научно-техническое развитие, сохранение и приумножение интеллектуального потенциала (не только национального). «Продукт», выпускаемый вузом, принципиально отличается от продукции предприятия или услуг организации. Выпускник технического вуза это самообучающийся и саморазвивающийся инженерный корпус. Показатели выпускника зависят от сложения усилий вуза и самого обучаемого студента, т. е. складываются усилия производителя и потребителя (что не имеет место в материальном производстве). Простое переложение принципов деятельности и оценки управленческих решений, выработанных в промышленности, на условия деятельности высшей школы ведет к неправильным решениям и значительным потерям в экономике отдельного вуза и страны в целом. Затрагивая методологические основы услуги в виде «образования», выделим некоторые аспекты:

1. «Даже самая лучшая модель экономики не может обеспечить потребителя лучшей жизнью, чем он заслуживает по своим знаниям и культуре. Поэтому научить потребителя предъявлять запросы просвещенного человека так же важно, как просто удовлетворять его требования».

2. Потребление в сфере промышленности связано с потерей продукта или его части, а потребление «образования» дает наращивание интеллектуального и творческого потенциала.

3. Желание получить высшее образование связано, в первую очередь, с общим убеждением о положительном влиянии образования на будущую жизнь человека, а не с конкретными ожидаемыми финансовыми и материальными благами.

4. Теория полезности имеет ряд недостатков при описании жизнедеятельности человека, особенно при рассмотрении процесса обучения, где «наслаждение» подавляется принуждением к выполнению учебных заданий и наращивание объема получаемых услуг ведет с определенного уровня к явному вреду для человека.

*Потребителем* в вузе являются студенты, родители обучаемых (которые оплачивают обучение), предприятия и организации (где после окончания вуза работают выпускники), другие высшие учебные заведения (где продолжается образование), государство (общество). Конкретное выражение своих потребностей в виде требований к выпускникам вуза могут сформулировать очень немногие, кроме того потребности групп потребителей не совпадают. Но самое главное, что задачи научно-технического развития страны требуют действий вуза, которые расходятся с желаниями отдельных обучаемых.

*Цель образования* – удовлетворение образовательных потребностей личности и потребностей общества в образованных и профессионально подготовленных личностях.

*Обучение* – основной путь получения образования, целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных лиц – педагогов, мастеров и т. д.

*Образование* – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений и навыков, необходимое условие для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, общественными отношениями, состоянием науки, техники и культуры, возможностями образовательных учреждений.

*Технология обучения* – это способ «перевода» знаний студента из одного состояния (среднего образования) в другое (высшее образование). Технология обучения включает полное описание процесса обучения; совокупность взаимосвязанных учебно-методических, информационных, технических средств; режим обучения; способы контроля знаний; регламентацию отдельных видов

процесса. Технология обучения характеризуется несколькими признаками. В качестве основных можно выделить степень ориентации на область инженерной деятельности, жесткость учебного плана, сочетание производственного и теоретического обучения, последовательность изучаемых предметов.

*Качество выпускника вуза* – это система показателей, характеризующих соответствие реальных значений показателей выпускника желаемым значениям показателей. Система желаемых значений показателей может выдвигаться предприятием-потребителем (рыночная оценка качества), самим выпускником (внутреннее качество), стандартом (стандартизованное качество), обществом (общественное представление о качестве), оценивать для индивидуального студента, группы студентов и выпускников вуза в целом. Соответственно и качество выпускника имеет несколько вариантов толкования.

Качество подготовки выпускника следует рассматривать как сильно неопределенный показатель, проявление которого зависит от многих факторов последующей трудовой карьеры, субъективных и объективных действий, системы и содержания дополнительного образования.

*Скрытые потребности рынка* – система возможностей и свойств продукта, которые превышают ожидания потребителя и расширяют его возможности. Преимущество в конкурентной борьбе получает предприятие, которое получает персонал с новыми способностями и знаниями. Ориентация на постоянное совершенствование позволяет готовить специалистов с опережением потребностей предприятий. Выпускник должен быть готов не только к использованию имеющейся технологии, но и содействовать ее развитию. Потребности к способностям выпускника выдвигает общество, мировой образовательный уровень, тенденции развития науки и практики, конкретные руководители и коллеги.

*Качество образовательных услуг* – это система показателей, характеризующих соответствие реальных значений образовательной

услуги желаемым их значениям. С учетом комплексного характера образовательной услуги ее качество может рассматриваться как качество отдельного элемента образовательной услуги и как интегральная оценка. Желаемые значения показателей, характеризующих образовательную услугу, могут выбираться как среднестатистические, стандартные или общественно выдвигаемые.

Основные макропроцессы при функционировании вуза – это комплекс взаимосвязанных процессов, включающий обучение, подготовку методических материалов, подготовка и повышение квалификации персонала, информационное обеспечение, ресурсное материально-техническое обеспечение, научные исследования. Каждый из макропроцессов включает элементы. К «обучению» относятся: профессиональная ориентация, поиск и прием абитуриентов, проведение занятий, оценка знаний, промежуточная и итоговая аттестация, содействие самостоятельной и дополнительной работе студентов. Объединяющими элементами функционирования вуза являются целевое единство, администрирование, управление финансовыми потоками, поддержание инженерной и информационной инфраструктуры, поддержание полноты и актуальности библиотечных ресурсов, координация и обеспечение внешних связей.

*Требования к показателям, используемым при характеристике качества чего-либо* – это система требований, включающая измеримость, объективность, полноту, информативность, наглядность, полезность, воспринимаемость.

*Управление качеством чего-либо* – последовательность действий, включающая оценку реального значения показателей, вычисление расхождений реальных и желаемых значений показателей, принятие решений по корректировке функционирования, возврат на первое действие. Последовательность действий при управлении качеством чего-либо создает процесс управления с обратной связью, где в качестве целевых установок приняты показатели качества, расхождение реальных и желаемых

значений показателей. Управление качеством не должно стать самоцелью, оно должно быть реализуемым и ориентированным на поддержку системы управления и развитие обеспечивающих ресурсов.

*Сертификация* – процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что продукция, процесс или услуга соответствует заданным требованиям. Сертификация продукции – это деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям.

*Руководство по качеству* – документ, излагающий политику в области качества и описывающий систему качества организации. Руководство по качеству может охватывать всю деятельность организации или ее часть. Оно обычно содержит политику в области качества, ответственность, полномочия и взаимоотношения персонала, методики системы качества и инструкции, положение по пересмотру и корректировке руководства. Оно может состоять из нескольких документов.

*Программа качества* – документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, ресурсов и последовательность деятельности, относящейся к специфической продукции, проекту, контракту. Программа качества содержит ссылки на части руководства по качеству.

*Петля качества* – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях (от определения потребностей до оценки их удовлетворения).

*Надзор за качеством* – непрерывное наблюдение и проверка состояния объекта, а также анализ протоколов с целью проверки выполнения требований качества.

*Анализ системы качества* – обязательная оценка руководством состояния системы качества и ее соответствия политике в области качества.

*Проверка (аудит) качества* – систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и

результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность внедрения мероприятий и их соответствие поставленным целям. Проверка качества выполняется лицами, которые не несут непосредственной ответственности за проверяемые участки работы [2].

Проблема качества возникла сразу же с появлением производства и торговли. Одно из упоминаний о важности качества: *“Брать с собой вещи, которые безупречно добротны. Ибо так же как добротность с самого начала обеспечит доверие к вашим товарам, которое вырастает со временем, так и обманный или поддельный товар навлечет на вас и на все ваши товары презрение и дурную славу”*. (Р. Гаклют, 1553–1616). Оно перекликается с множеством высказываний современных руководителей производства и менеджеров: *“Качество – прежде всего. Если проблема решена, исчезнут проблемы излишних потерь и несвоевременных сроков. Качество, а не объем выпуска, – задача номер один”*.

Говоря о качестве чего-либо, необходимо иметь уровень для сравнения. Плохое или хорошее качество, повышение или понижения качества можно увидеть только при сопоставлении. В технике базой качества продукции является стандарт, где четко регламентированы нормативные значения показателей. С ростом возможностей техники повышаются требования стандарта и тем самым требования к показателям продукции, считаемой качественной. В системе образования стандарты не получили всеобъемлющего применения и проблема сравнения в большинстве ситуаций требует дополнительного предварительного исследования.

Элементами подсистемы обеспечения качества функционирования вуза являются:

- критерии, нормативы, стандарты качества образовательных продуктов;
- показатели оценки качества совокупности преподавателей, учебных программ, материально-технической, социально-бытовой и информационной инфраструктуры вузов;



- показатели оценки качества технологии учебного процесса;
- требования к знаниям и умениям абитуриентов, студентов и выпускников;
- методики вычисления показателей качества результатов и отдельных элементов вуза;
- механизмы и инструменты управления вузом с позиций качества его функционирования.

В современных условиях проблема качества функционирования вуза (предоставления высококачественных образовательных услуг) связана с созданием высококвалифицированного и эффективного коллектива. Прошло время, когда наличие одного гениального ученого на кафедре было достаточно для подготовки гениальных учеников. В настоящее время при огромном накопленном интеллектуальном потенциале, высоких темпах научно-технического развития, значительных информационных ресурсах в локальных и комплексных базах данных, большом числе публикуемых книг необходимы иные технологии обучения. Их элементами должны быть: координация элементов технологии обучения, высокая степень материально-технического и методического обеспечения, значительная самостоятельная работа студента. Это можно обеспечить при координации деятельности учебных подразделений (кафедр и факультетов), согласованности отдельных решений и подсистем управления. Фактически вуз создает среду, в которой «выполняет свою работу» и обучается студент. 50 лет назад эта среда ограничивалась внутренней средой вуза, сегодня среда обучения является открытой и существенно выходит за рамки вуза.

Система управления качеством деятельности вуза складывается из основного и совокупности обеспечивающих контуров. Основной контур предполагает измерение качества итогового результата и выработку корректирующих мер в деятельности вуза. Обеспечивающие контура управления охватывают отдельные подразделения (факультет, кафедра, лаборатория), отдельный лекционный курс (семинарские занятия, практику, самостоятельную

работу студента), учебный план специальности, методическое обеспечение, систему управления вузом, материально-техническое обеспечение учебного процесса, состав преподавателей, условия труда преподавателей и учебы студентов и др., увязывая качество их результатов с механизмами их функционирования.

Работа системы управления качеством деятельности вуза состоит из следующих этапов:

- измерение показателей качества,
- оценка соответствия фактических результатов показателям потребности в получении образовательных услуг,
- выработка мер по корректировке деятельности вуза,
- оценка предполагаемых изменений показателей качества.

Исходя из этих этапов, возникают ключевые проблемы построения системы:

- какие выбрать оценочные показатели?
- какова степень воздействия возможных изменений на итоговые показатели?
- какие экономические результаты (дополнительные расходы и доходы) возникнут в связи с изменениями?

Проблема качества образования выпускников имеет два уровня. Первый уровень связан с системными вопросами организации высшей школы, второй – с организацией работы вузов.

На первом уровне проблемы качества образования проявляются противоречия между потребностями общества и возможностями высшей школы. Сложившаяся структура специальностей в вузах, традиции в построении учебных образовательных программ, задержки в оснащении вузов передовой техникой не позволяют в полной мере обеспечить требования отраслей экономики в конкретном наборе знаний и умений выпускников. Ни в одной стране мира нет такого числа специальностей высшего образования как у нас в стране. Усложняется ситуация и отсутствием экономического механизма стимулирования вузов за качественную подготовку,

отсутствием управления процессом трудоустройства по профилю полученной специальности.

Концепция управления качеством в вузе – это всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение методов управления качеством во всех сферах деятельности (от исследований до оценивания) при участии руководства, преподавателей и служащих и рациональном использовании интеллектуальных, материальных, финансовых ресурсов вуза.

### *1. Ориентация на потребителя.*

Вуз зависит от своих студентов и предприятий-потребителей. Он должен идти на встречу их требований и ожиданий. Удовлетворение данного принципа, обеспечивается следующими действиями: понимание требований и желаний рынка труда, прогнозирование развития техники и технологии, оценка степени удовлетворения ожиданий потребителей, взаимодействие с предприятиями-потребителями.

Однако концепция ориентации на потребителя в производстве не переносится в полной мере на условия высшего образования. Денежный образ мышления не укладывается в концепцию образования. Инженерно-техническая интеллигенция преследует цель оптимизации и повышения эффективности национальной экономики, развития науки. Фактически служение обществу вытесняет «денежную выгоду». В этом смысле интеллигенция оказывается в «условиях классовой борьбы» с предпринимательской частью общества.

### *2. Вовлечение персонала.*

Вовлечение преподавателей и работников в проблему качества позволяет: расширить возможности для совершенствования вуза, ввести персональную ответственность за решение проблем, ввести обмен опытом.

### *3. Единство цели.*

Задача системы управления заключается в выработке единой цели, культивированию ценностей вуза, ориентации коллектива в решении проблемы повышения качества.

#### *4. Ориентация на процессы.*

Желаемый результат в повышении качества достигается через совершенствование процесса функционирования вуза. Именно процесс деятельности отдельных преподавателей и подразделений определяет результативность.

#### *5. Непрерывное совершенствование.*

Целью вуза является непрерывное совершенствование. Освоение новых концепций образования, внедрение новых специальностей, освоение последних достижений техники и технологии, развитие учебно-методических материалов, повышение квалификации персонала – все это элементы деятельности вуза.

Особенностью традиционных схем развития является опора на эволюционный подход. Экономические и организационные действия оказываются откликом на уже прошедшие изменения и уже не находятся в полном согласии с требованиями настоящего времени. В высшем образовании необходим иной подход – ориентация на ожидаемые изменения в науке и технике (теория опережающих ориентиров в образовании).

#### *6. Взаимовыгодные отношения с предприятиями.*

Отношения с предприятиями и организациями ориентировано на выбор основных потребителей, создание четких и открытых отношений, обмен информацией и координация планов. Реализуется подобная система отношений через комплексные договора, базовые кафедры, совместное использование квалифицированного персонала.

#### *7. Системный подход.*

Качество обеспечивается взаимодействием подразделений вуза, оценивается через систему показателей, реализуется как подсистема комплексной системы управления.

Система качества в вузе включает:

- входной контроль абитуриентов;
- промежуточный контроль знаний;
- итоговый контроль знаний,
- оценка качества элементов процесса обучения;

- оценка качества работы выпускников вуза;
- мониторинг мнения предприятий-потребителей выпускников;
- оценка качества элементов вуза;
- сбор и обработка информации о качестве;
- участие в национальных мероприятиях по повышению качества;
- создание системы открытости информации;
- привнесение показателей качества во все аспекты управленческой деятельности;
- проведение мер по формированию культуры качества в коллективе [3].

Стремление вуза к обеспечению качественной подготовки своих специалистов реализуется через следующие программы:

1. Привлечение и выращивание квалифицированных преподавателей.
2. Сохранение квалифицированного учебного персонала.
3. Формирование сети взаимоотношений с предприятиями и организациями.
4. Улучшение материального обеспечения учебного процесса.
5. Введение оптимального регламента учебного процесса.
6. Введение системы контроля за показателями функционирования.

### *Квалификация преподавателей*

Основополагающим фактором для качественной подготовки специалистов является «Преподаватель». Создайте достойные материальные и моральные условия деятельности преподавателя и Вы будете изумлены от масштаба последующих успехов выпускников вуза. Личность преподавателя, увлеченного своей деятельностью, отличающегося высокой квалификацией, умеющего ценить успехи своих учеников и уважающего студентов как коллег, привлекает к себе, стимулирует творческие силы у студентов. Выпускники вспоминают свой вуз только через конкретных преподавателей.

Общественную значимость вуза оценивают, прежде всего, через престижность его руководителей и ведущих ученых.

### *Квалификация учебного персонала*

Атмосфера взаимоотношений в коллективе кафедры, состояние учебного оборудования и выработка навыков в ходе лабораторных работ зависят от учебного персонала. Лаборант, заведующий лабораторией, учебный мастер являются участниками учебного процесса. От них зависит обстановка на кафедре и в лаборатории, сохранность помещений и оборудования, эффективность труда студентов.

### *Взаимоотношений с предприятиями и организациями*

Вуз живет в системе обширных связей. Прежде всего, это научные исследования, выполняемые для предприятий и организаций. Здесь источник роста квалификации преподавателей, дополнительные возможности для обучения студентов, потенциал материальных возможностей вуза.

### *Материальное обеспечение учебного процесса*

Воспитывает и обучает вуз и через обстановку в своих учебных и лабораторных помещениях, через состав используемого учебного оборудования, чистоту на территории. Государственные законы предусматривают специальные льготы вузам для поддержки его материального обеспечения. Инженера и конструктора невозможно подготовить без современных лабораторий, навыков работы с реальными измерительными и испытательными комплексами. Ведущие мировые фирмы реализуют специальные программы создания лабораторий в университетах. Их руководители понимают, что учить специалиста выгоднее в вузе, чем у себя на рабочем месте, и учить следует сразу на примере новейших достижений.

### *Требования к системе управления*

Качество процессов функционирования вузов и качество выпускников вузов рассматривается как важнейший фактор при

создании единого общеевропейского образовательного пространства. Во многих российских вузах введены проректоры по управлению качеством, созданы соответствующие отделы и подразделения на факультетах. Не умаляя значимости этих действий, обратим внимание, что на предприятиях Японии, где зародилась политика качества, нет специализированных подразделений и нет специальных служб и контролеров технического контроля. По идеологии японского менеджмента службы явного контроля за деятельностью персонала и результатами труда вообще отсутствуют. Задача контроля и обеспечения качества – это внутренней настрой всех работников предприятия и персональная ответственность каждого [3].

Современный стиль управления в вузе предусматривает:

- персонал на всех уровнях работает вместе, даже если это вне его прямых служебных обязанностей;
- полномочия и ответственность коллективные;
- основное требование к персоналу – знать как работать с другими людьми;
- авторитет приходит из знаний, а не из занимаемой позиции;
- количество уровней управления небольшое;
- информационные связи оперативны;
- индивидуальная кадровая работа;
- стимулирование творческой активности.

#### *Комплексные информационные системы*

При внедрении системы управления качеством образовательной среды в вузе необходимо выполнить:

- сформировать систему информационных баз данных вуза;
- выработать состав контролируемых элементов и правила их измерения;
- разработать регламент внутреннего аудита и самооценки;
- выработать систему возможных корректирующих и опережающих мер.

Основные информационные базы вуза:

1. База данных и поддерживающая система абитуриентов.
2. База данных и поддерживающая система студентов.
3. База данных и поддерживающая система слушателей.
4. База данных и поддерживающая система преподавателей и сотрудников.
5. База данных и поддерживающая система по территории и помещениям (ГИС-система).
6. База данных материального и поддерживающая система имущества и оборудования.
7. Учебно-методическое обеспечение и база компьютерных учебников.
8. Информационно-справочный сайт вуза.

*Принципы функционирования системы управления вуза*

1. Ориентация на потребителя.
2. Ориентация на показатели ведущих вузов.
3. Увязка качества функционирования вуза с качеством результатов труда его персонала.
4. Использование при оценке деятельности элементов вуза сравнительных показателей (показателей качества).
5. Постоянство мониторинга показателей качества.
6. Вовлечение в систему оценки качества функционирования элементов вуза всех уровней управления, начиная от преподавателя до ректора.
7. Вера в то, что нет предела совершенству.
8. Ориентация на совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях.
9. Ориентация на предотвращение возможности допущения дефектов.
10. Полное закрепление ответственности за качество труда за непосредственным исполнителем.
11. Активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала персонала, культивирование морали.



12. Качество определяет судьбу вуза.

13. Думай о качестве ежеминутно.

14. Изменения должны проводиться руководством высшего звена.

15. Необходимо знать меры, которые следует предпринимать для повышения качества.

16. Система вознаграждений должна быть совместимой с системой показателей качества, используемой потребителями и экспертами.

17. Топ-менеджеры должны понять, что управление качеством является частью управления вузом, заниматься разработкой мер повышения качества.

18. Руководство вуза должно поощрять обучение теоретическим и практическим методам повышения качества во всех подразделениях, чтобы все сотрудники поверили в то, что достижение качества является неотъемлемой частью их работы.

19. Топ-менеджеры должны увязать ориентацию на финансовые, количественные показатели и показатели качества процесса и результатов.

Вуз – это особая организация в системе экономики страны (а для ведущих вузов в системе мировой экономики), студент – это особый «продукт», равноправно участвующий в процессе своего обучения.

Система управления вузом – иерархическая, сложная и комплексная совокупность решений и подразделений. Для нее важна целеустремленность, разумный консерватизм, небольшой авантюризм, сбалансированность. Принципы менеджмента качества пока не нашли своего устойчивого места в менеджменте высшей школы. Как любое нововведение менеджмент качества проходит свой путь от первоначального неоправданного завышения значимости до реального его места в системе управления вузом. Однако для того, чтобы понять и квалифицированно использовать идеи менеджмента

качества следует четко понимать терминологию, принципы, методы и методики этого функционального направления.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

- 1. Глухов В. В.** Качество высшего образования. (методология, оценка и воздействие) учебное пособие / В. В. Глухов; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. политехн. ун-т. – [2-е изд.]. – Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического университета, 2011. – 154 с.
- 2. Васильев Ю. С.** Экономика и организация управления вузом. Учебник [Для студентов спец. "Менеджмент в социальной сфере"] / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров; Под. ред. д.э.н. В.В. Глухова. – 3-е изд., испр. и доп.. – СПб. и др. : Лань, 2004. – 608 с.
- 3. Глухов В. В.** Экономика знаний. Учеб. пособие для подгот. магистров по направлению "Менеджмент" / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – М. и др. СПб. : Питер принт, 2003. – 527 с.