



Агентство по гарантии качества в сфере образования «EdNet»

Фонд «Сорос-Кыргызстан»

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ВНЕДРЕНИЮ
ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАЧЕСТВА В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ И
МЕХАНИЗМЫ ЕЕ ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ**

**(в рамках проекта «Модернизация содержания высшего
образования и системы гарантии качества»,
реализуемого Агентством по гарантии качества в сфере образования
«EdNet», при поддержке Фонда «Сорос-Кыргызстан»)**

Бишкек - 2014

УДК

ББК

Авторы: Уманкулова О.А., Дуйшебаева Г.Р., Омуров Н.К., Третьяков А.В.

Дизайн, вёрстка: Онищенко М.Н.

Практическое руководство по внедрению внутренней системы обеспечения качества в кыргызской республике и механизмы ее внешней оценки.

Данный труд представляет собой результат работы по проекту «Модернизация содержания высшего образования и системы гарантии качества», реализуемого Агентством по гарантии качества «EdNet», при финансовой поддержке Программы «Образовательная реформа» Фонда «Сорос-Кыргызстан».

Пособие обобщает накопленный опыт Агентства по внедрению внутренней системы гарантии качества, и проведению независимой аккредитации как инструмент внешней системы обеспечения качества с учетом международных подходов. Работа является единственной на сегодняшний день, раскрывающей основные подходы и особенности организации качества в системе высшего образования Кыргызстана.

Авторская группа надеется, что данное руководство даст направление и практические инструменты руководителям, администрации и профессорско-преподавательскому составу вузов для построения собственной системы обеспечения качества, и ее внешней оценки, тем самым, подготовив вузы к прохождению независимой аккредитации, как в местных, так и международных агентствах.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ОБЗОР МОДЕЛЕЙ ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА	8
Что такое качество?	8
Что такое система гарантии качества?	13
О культуре качества	18
Международные модели качества	20
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ ..	32
Структура и организация управления системой гарантии качества.....	44
ГЛАВА 3. ВНУТРЕННЯЯ СИСТЕМА ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ..	50
Модель внутренней гарантии качества.	53
Внутренняя система гарантии качества и ее компоненты.	61
Самооценка: основные принципы и подходы к организации процесса.	71
Показатели блоков SGK для проведения самооценки на институциональном уровне.....	79
Отчет самооценки.	87
Основные этапы внедрения внутренней системы гарантии качества.	88
ГЛАВА 4. ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗАХ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	91
Заключение	101
БИБЛИОГРАФИЯ	104

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Кыргызской Республике проблема создания современной системы гарантии качества образования стала особенно актуальной, что подтверждается активизацией процесса реформирования образования: внедрение процедуры независимой аккредитации, реформирование структуры вузовской системы и другие инициативы.

Проблема повышения качества образования, являясь частью академической традиции, как в мировом образовательном пространстве, так и образовательном пространстве Кыргызстана, находится в центре активного обсуждения среди экспертного и академического сообществ. Какие факторы становятся доминирующими в процессе гарантии качества, какими критериями можно измерять качество, определяется качество ресурсами или результатами, для чего нужен мониторинг, внешняя и внутренняя оценка качества и информирование о результатах? Все эти вопросы волнуют как руководителя образовательной организации, так и непосредственно потребителей образовательных услуг: студентов, выпускников, работодателей, родителей, преподавателей, и охватываются в рамках построения внутренней и внешней системы гарантии качества.

На сегодняшний день в рамках различных проектов и инициатив накоплен определенный опыт по обеспечению качества, разработаны и апробированы методологии и инструменты внутренней и внешней оценки качества, процедуры по документированию системы обеспечения качества. Несмотря на это, в республике все еще в недостаточной степени разработана комплексная научно-обоснованная методологическая база по вопросам гарантии качества.

Актуальность проблем повышения качества образования в Кыргызстане была продемонстрирована в процессе широкого обсуждения и принятия Закона Кыргызской Республики от 4 июля 2013 года № 110 «О

внесении изменений в Закон Кыргызской Республики «Об образовании». Необходимость коренных изменений в законодательство об образовании, по мнению большинства экспертов, была вызвана рядом тенденций, которые наблюдаются на рынке образовательных услуг Кыргызской Республики:

- Требования рынка труда ежегодно повышаются, и, в частности, сегодня многие работодатели в меньшей степени ценят наличие диплома о высшем образовании определенного университета, и в большей степени оценивают личные и профессиональные компетенции, которым наделен потенциальный работник.
- Желание войти в международное образовательное пространство сопровождается необходимостью повышать студенческую и академическую мобильность, что также ведет за собой и трудовую мобильность. Поэтому сегодня остро стоит вопрос о конкурентоспособности вузов – возможности предоставлять более качественные услуги, и более широкий спектр международного сотрудничества. И, как правило, международное сотрудничество выставляет более высокие требования по качеству образования.
- Международное признание, к которому так стремятся вузы Кыргызстана, требует значительных изменений в подходах к организации учебного процесса, управлению качеством и оценке результатов.
- Стремление вузов страны перейти от количественного роста к реальному повышению качества своих образовательных услуг.

Принятый закон, впервые в стране создал новую систему оценки качества образования с участием представителей экспертного и гражданского сообществ, обеспечил использование качественных критериев, а не только количественных показателей для всех уровней системы образования. Таким образом, в Кыргызстане законодательно создана ситуация, когда в системе образования начинается процесс пересмотра внутренних процессов по гарантии качества, а также внешней оценки

качества образования через процедуры аккредитации. В сфере образования появляется новый субъект как агентство по аккредитации. Агентство по аккредитации, являясь внешним оценщиком, призвано определять качество образовательных услуг учебного заведения и образовательной программы по их результатам на основе утвержденных критериев и стандартов, которые учитывают как национальный, так и международный опыт. Процесс аккредитации, как внешний механизм системы гарантии качества, ориентированный на результат, нацелен на совершенствование качества на основе системного и комплексного подхода. Аккредитация является процедурой оценки качества с участием всех заинтересованных сторон и с предоставлением практических рекомендаций, нацеленных на улучшение результатов, по рациональному привлечению и распределению ресурсов, по эффективной организации процессов учебного заведения и программы, по системному совершенствованию организационной структуры и менеджмента учебного заведения в целом.

В пособии «Руководство по управлению системами обеспечения качества в образовании» экспертной группой Агентства по гарантии качества «EdNet» разработана методология и инструменты внутренней и внешней системы гарантии качества образования, адекватной реалиям системы образования Кыргызстана, а также подходы к ее внедрению. Данная работа основана на изучении мирового и национального опыта по гарантии качества, а также результатов - методологий и стандартов по обеспечению и управлению качеством образования, апробированных в рамках различных международных проектов. В пособие включены практические рекомендации по созданию внутренней и внешней систем обеспечения качества в системе образования Кыргызстана с учетом конкретных кейсов из опыта международных, национальных экспертов и партнеров Агентства.

В первой главе пособия даны определения понятиям «качество», «стейкхолдер», «система гарантии качества», «культура качества» и «управление качеством». Также представлены широко используемые в

мировой практике модели качества, такие как TQM, EFQM, ISO, их основные принципы и сферы применения. Во второй главе обсуждаются стратегические подходы к планированию и организации менеджмента качества. Третья глава рассматривает механизмы для оценки и внедрения внутренней системы гарантии качества, а также предлагается ряд практических инструментов, для оценивания и внедрения этой системы в высших учебных заведениях. Четвертая глава посвящена системе внешней гарантии качества в Кыргызской Республике, подходы и критерии, используемые для внешней аккредитации вузов с учетом национальных особенностей нашей системы образования.

Руководство является продолжением той многолетней работы, которая была проделана Ассоциацией учреждений образования «EdNet» и Агентством по гарантии качества «EdNet». Результаты этой работы были ранее представлены в таких пособиях как «Руководство по организации внутренней гарантии качества в высших учебных заведениях Кыргызской Республики» (2007) и «Культура качества в высшем образовании» (2013), изданных при поддержке Фонда Сорос-Кыргызстан. Отличие данного пособия в том, что он учитывает накопленный практический опыт по работе с внутренней и внешней системой гарантии качества и внешней в Кыргызской Республике и предлагает апробированные методики их применения.

ГЛАВА 1. ОБЗОР МОДЕЛЕЙ ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА

Что такое качество?

Рассматривая вопросы качества образования мы исходим из того, что каждый субъект образовательного процесса (преподаватель, студент, родители, администрация, работодатели и пр.) заинтересован в повышении качества образования. В то же время, следует отметить, что понятие «качество образования» для различных групп стейкхолдеров имеет свое значение.

При определении о том являются ли услуги качественными или нет, взгляды производителя образовательных услуг и потребителя не всегда совпадают. В образовательном процессе непосредственными потребителями продукции и услуг образования являются внешние и внутренние стейкхолдеры. Именно они и должны принимать участие в процедуре оценки и улучшения качества образования.

Стейкхолдерами (с англ. “Stakeholders”), согласно Бредли Гугинсу, директору Центра по корпоративному гражданству Бостонского колледжа, являются группы, организации или индивидуумы, на которые влияет организация и от которых она зависит.

К внутренним стейкхолдерам качества образования относятся: студенты, преподаватели, администрация, вспомогательный персонал вуза. К внешним стейкхолдерам можно отнести работодателей, родителей, выпускников, государство и общество в целом.

Родители, считают качеством образования – это достижение такого результата обучения, при котором их ребенок, смог бы достойно реализовать себя в будущей профессиональной и общественной деятельности; работодатели подразумевают, что качество образования – продукт, т.е. выпускник учебного заведения с набором востребованных компетенций, которые содействуют успешному развитию его компании на рынке; сам выпускник вуза, который определяет качество образования как его

собственная конкурентоспособность, т.е. знания и профессиональные навыки, которые являются основными факторами его карьерного роста. В свою очередь, студент, который находится еще в процессе обучения и является внутренним стейкхолдером, может констатировать, что качество образования это образовательная среда, созданная в учебном заведении для его эффективной учебы. Это и библиотечный фонд, регулярно пополняемый и обновляемый современной литературой, и учебные аудитории и лаборатории, оснащенные соответствующим оборудованием и необходимыми информационно-коммуникационными ресурсами, т.е. это модернизированная инфраструктура учебного заведения со всеми сервисами (столовая, оздоровительный центр, общежитие и др.). Преподаватель в определение «качество образования» вкладывает помимо всего прочего и условия, которые созданы для полноценной реализации его педагогического потенциала, и, конечно, высокий уровень заработной платы, адекватный его творчеству и вкладу. Руководители учебных заведений под качеством подразумевают количество высококвалифицированных преподавателей, наличие соответствующей инфраструктуры, широкую сеть международных связей вуза, с каждым годом увеличивающийся контингент обучающихся, конечно же, востребованность своих выпускников на рынке труда, и последние годы все актуальней становится вопрос признания качества своего вуза международными ассоциациями, агентствами по оценке качества и др.

В Кыргызской Республике для системы высшего образования индикаторы определения качества в основном задавались лицензионными требованиями Министерства Образования и науки Кыргызской Республики (далее МОН КР), которые оценивают лишь входные данные образовательной организации - тот минимум, выраженный в количественных показателях (количество компьютеров на 1 студента, квадратных метров и т.д.), которым должна обладать любая организация, действующая в системе образования. Такой подход искажал понятие качество образования в нашей стране. С

введением аккредитации подход к определению качества меняется и происходит оценка самих процессов и результатов обучения.

Подходы к формированию содержания качества образования также меняются: ранее качество формировалось для всей системы образования только государством, где отправной точкой для качества являлись его требования и потребности. В условиях плановой экономики, где основным работодателем являлось государство такой подход был оправдан. Сегодня, в условиях рыночной экономики, точкой отсчета качества являются требования и потребности потребителя, которого представляют все внешние и внутренние стейкхолдеры, что требует изменений в подходах к формированию и реализации учебного процесса. При этом необходимо принять во внимание то, что потребности потребителей меняются чаще и быстрее, и все большую роль занимает уровень предлагаемого сервиса (что раньше не имело большого значения) и это все ведет к постоянному повышению требований к качеству. Это связано с быстро меняющейся социально-экономической жизнью, желанием страны интегрироваться в мировую экономику.

Существует много определений “качества” в соответствии с контекстом и деятельностью. Важно понимать, что качество - это интерес каждого. В пособии о культуре качества в высшем образовании (2013) было приведено определение Сафронова о том, что «качество – это общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребностей в конкретных условиях потребления той совокупности свойств, которые явно выражены или потенциально заложены в товаре». Это определение не противоречит ни философскому понятию качества, ни качеству согласно Словарь Ожегова:

«Качество - Совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность» (Словарь Ожегова).

«Качество - Одна из основных логических категорий, являющаяся определением предмета по характеризующим его, внутренне присущим ему признакам; то, что делает предмет таким, каков он есть» (в философии).

Качество образования - это степень соответствия или превышения ожиданий общества, государства и личности в пределах установленного интервала времени.

Качество как понятие относительное имеет два аспекта:

- первый - это соответствие стандартам или спецификации,
- второй - соответствие запросам потребителя.

Во всех представленных понятиях качества важно отметить, что присутствует аспект наличия признаков, ожиданий или характеристик, или запросов, которые делают «предмет таким, каков он есть». В системе высшего образования «предметом» или «товаром» выступает студент, а определенными характеристиками его наделяет вуз. В системе внутренней и внешней оценки качества важным для оценки является то, каким образом вуз организует весь учебный процесс и сопутствующие мероприятия, чтобы наделить своего студента – будущего выпускника - нужными характеристиками, и как происходит оценка вузом собственных результатов.

Качество образования многомерная концепция, которая охватывает все его функции и виды деятельности: образовательные программы, научные исследования и стипендии, укомплектование человеческими ресурсами, учащимися, инфраструктуру, материально-техническую базу, деятельность на благо общества и образовательную среду. Следовательно, оценке должны быть подвергнуты все вышеуказанные аспекты при определении качества образования. *Качество это добавочная стоимость между инвестициями (вкладом) и конечным продуктом (результатом) через процессы.*

Для правильной оценки, как внутренней, так и внешней необходимо рассмотреть два важных понятия в системе гарантии качества: fitness of purpose и fitness for purpose (авторы переводят это как «соответствие цели» и «соответствие для цели» вуза).

Под «Соответствие цели» (fitness of purpose) можно понимать миссию, цели, стратегию, действующие образовательные программы, запланированные результаты обучения вуза, разработанные и утвержденные на основе анализа потребностей заинтересованных сторон, т.е. это четкая взаимосвязь и последовательность всех этих составляющих по отношению к конечной цели, поставленной перед вузом.

«Соответствие для цели» (fitness for purpose) подразумевает соответственно организованные процессы, внешнюю и внутреннюю образовательную среду, которые позволяют достичь поставленной цели. Таким образом, в результате деятельности всех этих процессов конечный продукт (качество выпускника) должен соответствовать запланированным целям и задачам, поставленным перед вузом.

Тем самым можно утверждать, что качество это результат всех эффективно организованных процессов с рационально привлеченными ресурсами: человеческими, материально-техническими и финансовыми, и обеспечение соответствующей образовательной средой. Они должны соответствовать тому, для чего предназначены, и отвечать требованиям потребителя. Другими словами, они должны соответствовать предназначенным целям. *Качество это расстояние между намерением и его выполнением.* Представленные выше два принципа гарантии качества определяют дальнейшие действия вуза как по отношению к внутренней гарантии качества, так и для подготовки к внешней оценке – прохождению аккредитации. При этом, как уже было сказано, каждый из стейкхолдеров имеет свое собственное видение о качестве, и поэтому, основная сложность при его оценке заключается в том, чтобы учесть предпочтения всех этих заинтересованных групп. Здесь появляется необходимость более глубокого рассмотрения внутренней и внешней системы гарантии качества.

Что такое система гарантии качества?

Как же можно выстроить такую систему, которая бы действительно обеспечивала качество, одновременно удовлетворяя все типы потребителей образовательных услуг, с учетом их разных интересов и понимания качества? Постановка данного вопроса приводит к тому, что сначала необходимо всесторонне и объективно изучить потребности разных стейкхолдеров, а затем оценить результаты образовательных услуг, насколько результаты учебных заведений совпадают с заявленными ожиданиями стейкхолдеров, т.е. какова степень удовлетворенности у них продуктами учебных заведений и образовательных программ, каково качество образования.

Гарантия качества – это процесс, обеспечивающий уверенность заинтересованной стороны, что предоставленные услуги соответствуют ее ожиданиям, поэтому система гарантии качества образования представляет собой системное, структурированное и постоянное обеспечение, улучшение и совершенствование качества. Она включает в себя мониторинг, периодический анализ и оценку, а также постоянное улучшение и совершенствование качества ресурсов, процессов и их администрирование.

Гарантия качества - это прежде всего подход в управлении с фокусом на качество организации и участие всех заинтересованных сторон с целью удовлетворения их целей и ожиданий настолько долго, насколько это возможно.

Гарантия качества связана с:

- Ответственностью, т.е. качеством сегодня, за которое должны отвечать все задействованные лица;
- Улучшением, т.е. лучшим качеством завтрашнего дня;
- Культурой качества, т.е. качеством как коллективная цель;
- Управлением изменением, т.е. качеством как институциональная компетентность.

Гарантия качества требует

- Самооценки для создания культуры критики и развития добросовестного управления
- Внешней экспертной оценки для подтверждения и рекомендаций по улучшению (внешняя оценка)
- Учета законодательной базы и тенденций для регулирования процесса по обеспечению качества

Гарантия качества

- Развивает конкурентоспособность и привлекательность учебного заведения, доверие между учебным заведением и обществом;
- Определяет конечную цель достижения для заинтересованных сторон;
- Является инструментом постоянной отчетности (ответственность) для государства и других стейкхолдеров;
- Задает курс для постоянного улучшения учебного заведения, учащихся;
- Обеспечивает общество информацией (прозрачность).

Гарантия качества является частью единой системы гарантии качества образования, которая решает задачи, связанные с гарантией и оценкой качества образовательной и научной деятельности образовательных учреждений. Важно отметить, что существуют два основных термина, которые используются при рассмотрении вопросов о гарантии качества – это Система Гарантии Качества (далее СГК) и Система Менеджмента Качества (далее СМК). При этом иногда СГК и СМК определяются как синонимы, чаще можно встретить мнение, что СГК это составная часть СМК, и иногда СМК как составная часть СГК. Это отдельный вопрос, требующий дополнительного обсуждения, но авторы пособия в качестве основного термина в дальнейшем будут использовать «СГК», при этом рассматривая внутреннюю СГК как часть СМК внутри вуза, т.е. является инструментом управления, и отдельно внешнюю СГК.

В системе гарантии качества образования присутствуют следующие основные компоненты:

- ✓ элементы СГК, формулирующие требования, и, таким образом, осуществляющие контроль и надзор за СГК. К этим элементам относятся МОН КР, Национальный Аккредитационный Совет (далее НАС), профессиональные сообщества;
- ✓ элементы СГК, осуществляющие оценку соответствия – органы по оценке соответствия;
- ✓ элементы СГК, осуществляющие подготовку объектов, подлежащих оценке соответствия: учебные центры, образовательные учреждения (подготовка специалистов – выпускников учреждений ВПО, СПО и НПО).

Система менеджмента качества (СМК) - совокупность организационной структуры вуза, документации (внутренних положений, порядков документированных процедур, методических указаний, рабочих инструкций), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

В целом СГК и СМК дополняют друг друга и являются частью одной системы нацеленной на повышение качества.

Благодаря налаженной системе гарантии качества происходит оценка качества образования и ее дальнейшее улучшение. Все процессы в вузах должны быть структурированы в рамках поставленных целей и задач, видения и миссии. Таким образом, каждый вуз должен иметь эффективные внутренние структуры и механизмы для мониторинга, анализа и оценки своих процедур и процессов, а также систему контроля и управления качеством в целях обеспечения и улучшения качества образования.

Таким образом, система гарантии качества – это управление трансформацией, изменениями, с целью достижения запланированных результатов обучения через организацию соответствующих процессов,

используя существующие ресурсы организации. Схематически этот процесс показан на *Рис. 1*.

Рис. 1

Процессная схема реализации трансформации ресурсов к качественным результатам



Очень важно, чтобы цели, стратегия и запланированные результаты обучения вуза определялись и утверждались на основе анализа потребностей стейкхолдеров. После определения целей, разработки стратегии вуза значимым является привлечение соответствующих ресурсов, и эффективная организация всех процессов вуза, которые приведут к ожидаемым запланированным результатам. Для системного улучшения результатов образовательных услуг необходима регулярная оценка и информирование стейкхолдеров о конечных достижениях, к которым пришла образовательная организация на том или ином этапе своей деятельности.

СГК образования - совокупность организационных структур, мероприятий, методов, измерений, показателей и объектов контроля, взаимодействующих между собой, отражающих степень соответствия образовательной деятельности и оказываемых услуг потребностям общества,

в совокупности способствующих повышению уровня подготовки специалистов.

Организация управления качеством - это система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству, т.е. совокупность организационной структуры вуза, документации (внутренних положений, порядков документированных процедур, методических указаний, рабочих инструкций), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Система гарантии качества включает в себя и учитывает:

- Внешние регуляторы: государственные стандарты, требования к лицензированию, критерии аккредитации;
- Внутренние регуляторы: самоконтроль и самооценка;
- Внешние условия: требования и ожидания общества, .

При этом существуют важные условия для реализации успешной СГК, отсутствие которых может нарушить системность, комплексность и принцип «соответствия целям». Таковыми условиями являются:

- Культура, ориентированная на качество с точки зрения каждого сотрудника, департамента;
- Университет должен развивать разные механизмы, как внутренние, так и внешние для собственного контроля (аудит, общественные отчеты, внешняя оценка и т.д.) в целях продвижения и развития качества;
- СГК должна учитывать как национальные, так и международные требования;
- Должны быть отлично налажены основные поддерживающие структуры, а также использованы технологии для управления информационными системами;
- Гарантия качества должна рассматриваться на всех уровнях Университета;

- Гарантия качества должна быть поддержана руководством вуза;
- Университет должен создать внутреннюю систему аудита и оценки, с целью достижения необходимого уровня качества.

Данные принципы формируют важную составляющую всей организационной системы вуза – культуру качества. Присутствие и соблюдение правил культуры качества всеми сотрудниками вуза напрямую будет влиять на качество реализации образовательных услуг, которого должно придерживаться все учебное заведение.

О культуре качества

Культура качества – это организационная культура, которая фокусируется на постоянно действующем качестве высшего уровня, существуя в гармонии с более глубокими ценностями и отношением, культура качества ведет к непрерывному процессу совершенствования.

Основными компонентами Культуры качества являются:

- Ответственность
- Открытость
- Конструктивная критика
- Объективность
- Систематичность
- Решение проблем
- Инновационность
- Коллективизм

Культура качества основана на критическом мышлении (и не так уж) и простых вопросах:

- Что мы пытаемся сделать?
- Как мы пытаемся это сделать?
- Как мы знаем, что это работает?
- Как мы должны изменить, чтобы улучшить?

Культура качества это организационная культура по постоянному совершенствованию, где в центре всего рассматривает студента. Культура качества – это вопрос о поддержке личности как независимых индивидуальных студентов, но не в ущерб интересам академического сообщества. Культура качества – это вопрос о партнерстве и взаимодействии, обмена опытом и работа в команде. Культура качества должна привести к взаимовыгодному отношению между личностью и обществом.

Культура качества приветствует внешнюю критику из разных источников, включая формальную внешнюю оценку, внешнюю оценку экспертов как друзей, внутреннюю оценку и поддержку. Общую схему о роли культуры качества в образовательной организации можно посмотреть на *Рис.2*. Как видно из рисунка, культура качества включает в себя ряд разных компонентов, таких как культура образования, культура преподавания. Данный вопрос более подробно был рассмотрен в пособии, подготовленном Агентством EdNet в 2013 году «Культура качества в высшем образовании». Важно отметить, что качество образования есть составляющая из гарантии качества и культуры качества. Во многих развитых странах гарантия качества развивалась вразрез от культуры качества. К примеру, в Европе вопрос культуры качества только начинает подниматься, в то время как гарантия качества рассматривается уже на протяжении более 10 лет. Кыргызская Республика пока еще находится в «детском возрасте» (но уже не зачаточном) по вопросу развития систем гарантии качества, и уже сегодня всему академическому сообществу необходимо задумываться о том, как необходимо планировать и строить стратегию развития своего учебного заведения учитывая 2 составляющие – как системы обеспечения качества, так и культуру качества.



Международные модели качества¹

Сегодня существует несколько разных моделей гарантии качества, и еще больше подходов к их реализации. Каждая учебная организация сама выбирает ту модель, которую она может использовать у себя. Выбор зависит от организационной структуры вуза, принципов, по которым работает вуз, ресурсов и возможностей, культуре и устоявшимся процедурам. И в любом случае в основе моделей качества каждого вуза лежат такие международные стандарты как TQM, ISO, EFQM. Ниже вкратце рассмотрены каждая из этих моделей, и авторы постарались представить отличительные характеристики каждой из модели.

Total Quality Management

Total Quality Management — философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества

¹ Описание моделей основано на информации сайта www.wikipedia.org

производимой продукции. Всеобщее управление качеством — это система управления, основанная на производстве качественных с точки зрения заказчика продукции и услуг. TQM определяется как сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике, основанный на фактах, управляемый командный процесс.

TQM в 80-х годах был введен и в образование. Основной его целью стало достижение результативности образовательного процесса, в отличие от старых подходов, которые были направлены на достижение особого ресурсного потенциала, таких как улучшенная материально-техническая база или увеличенные финансовые ресурсы и т.п.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, включая работу персонала. Постоянное параллельное усовершенствование 3-х составляющих:

- качества продукции
- качества организации процессов
- уровня квалификации персонала

позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса.

Качество определяется следующими категориями:

- степень реализации требований клиентов
- значения финансовых показателей компании
- уровень удовлетворенности служащих компании своей работой

Принцип действия TQM можно сравнить с удержанием мяча на наклонной плоскости. Для того чтобы мяч не скатывался, его нужно либо подпирать снизу, либо тянуть сверху.

TQM включает 2 механизма:

- Quality Assurance (QA) — контроль качества — поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных

гарантий, дающих клиенту уверенность в качестве данного товара или услуги.

- Quality Improvements (QI) — повышение качества — предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий.

Два механизма: контроль качества и повышение качества — позволяют «удерживать мяч в игре», то есть постоянно совершенствовать, развивать бизнес.

Слово «всеобщее» в понятии «Всеобщее управление качеством» означает, что в данный процесс должен вовлекаться каждый сотрудник организации, слово «качество» означает заботу об удовлетворении потребностей клиента, и слово «управление» относится к сотрудникам и процессам, необходимым для достижения определенного уровня качества.

В основе TQM лежат следующие принципы:

- ориентация на потребителя
- вовлечение работников, что даёт возможность организации с выгодой использовать их способности
- подход к системе качества как к процессу
- системный подход к управлению
- постоянное улучшение

5 смертельных болезней

Существует 5 смертельных болезней, которые должны быть ликвидированы в организации для успешной реализации TQM. Если не ликвидировать эти 5 смертельных болезней, они могут не только воспрепятствовать применению TQM, но и постепенно уничтожить организацию. Вот эти 5 смертельных болезней:

1. Управление только главной линией. Организация, которая заботится только о главной линии развития и управляет исключительно цифрами, обречена на провал. Управление — это тяжелая работа; менеджер,

который полагается только на цифры, упрощает свою задачу. Менеджеры должны знать процесс, быть вовлечены в него, понимать источники возникновения проблем и давать примеры их решения своим подчиненным.

2. Оценка деятельности на основе системы количественных показателей. Оценка, использующая систему количественных показателей, отчеты, рейтинги или ежегодные обзоры достижений, иногда приводит к классификации, вынужденным квотам и другим ранжирам, вызывающим нездоровую конкуренцию, нарушающим командную работу в пределах организации. Вместо использования таких систем, менеджерам следует лично комментировать индивидуальную работу сотрудников, чтобы помочь им улучшить ее.

3. Акцент на получении краткосрочных выгод. Если работник в прошлом имел опыт получения быстрых прибылей, он будет стараться и дальше работать в этом же ключе. Руководство же должно убедить сотрудников, что организации следует отдать предпочтение длительному и стабильному росту и совершенствованию, а не краткосрочным выгодам.

4. Отсутствие стратегии. Если в организации нет никакой последовательности реализуемых целей, работники организации будут чувствовать неуверенность в возможности своего постоянного профессионального и карьерного роста. Организация должна иметь постоянно реализуемый стратегический план, в котором должно быть уделено место и вопросам повышения качества.

5. Текучка кадров. Если в организации наблюдается высокая текучесть кадров, это указывает на серьезные проблемы. Ликвидация первых 4 смертельных болезней может помочь преодолеть и эту. Руководство должно принять меры, чтобы работники почувствовали себя важной частью не отчужденной организации, а единой команды.

Преимущества TQM

Всеобщее управление качеством даёт несколько краткосрочных преимуществ, однако, большинство преимуществ этого подхода

долгосрочны, и эффект от них ощутим только после их благополучной реализации. В больших организациях может уйти несколько лет, прежде чем долгосрочные выгоды дадут эффект.

Долгосрочные выгоды, ожидаемые от применения Всеобщего управления качеством, — это более высокая продуктивность, повышение морального тонуса коллектива, уменьшение затрат и рост доверия заказчика. Эти выгоды могут привести к популяризации и повышению статуса компании в обществе.

Уклонение от ошибок и правильные действия, прежде всего, сохраняют время и ресурсы, и тогда фонды и сбережения могут расходоваться на расширение спектра услуг (продукции) или предоставляться сотрудникам для работы, направленной на улучшение качества услуг.

Всеобщее управление качеством приветствует создание атмосферы энтузиазма и удовлетворения выполненной работой с привлечением инструментов премирования и награждения за творческий подход. Если неудачи в результате экспериментов сотрудников воспринимаются как часть обучающего процесса, сотрудники перестают стесняться творчески подходить к разработке новых идей.

Вместо того, чтобы скрывать ошибки от руководства или оттягивать их огласку, что приводит к перерастанию мелких ошибок в большие проблемы, сотрудники терпеливо подходят к решению проблем, пробуя исправить их снова и снова. Если сотрудники чувствуют, что являются частью организации, они ощущают себя нужными, работа приносит им удовлетворение, что может в свою очередь повысить её качество.

При Всеобщем управлении качеством широко применяется командный подход, передающий, с одной стороны, работникам опыт решения проблем их коллегами и, с другой стороны, позволяющий им применить свои знания и опыт в ходе совместных усилий. Поскольку сотрудники получают опыт при командном решении проблем, они могут участвовать в перекрёстных секционных мега-командах, решающих проблемы, выходящие за рамки

возможностей локальных групп. TQM даёт организации большую гибкость в решении проблем и повышает качество условий работы для всех сотрудников.

TQM выступает против авторитарного стиля управления. В центре авторитарного управления стоит руководитель, который использует полномочия, страх и принуждение для давления на людей. Авторитарному управленцу не хватает человечности и личной привлекательности (а часто и профессионализма). Всеобщее управление качеством — это ориентированная на успех команда с харизматичными лидерами, влияющими на коллег в ходе работы для достижения качественных результатов. TQM никого не обвиняет в проблемах; вместо этого — ищет решения.

Модель совершенства EFQM

Еще одна модель системы обеспечения качества - это модель совершенства EFQM, который является практическим инструментом, и который организация может использовать в различных направлениях:

- как структуру своей системы менеджмента;
- как инструмент для самооценки путем определения своего места на пути к совершенству, который помогает понять недостатки и затем побуждать к решениям;
- как систему для разработки и реализации инициатив по улучшению деятельности;
- как основу для общего языка и способа мышления, применяемого на всех уровнях организации.

Фундаментальные концепции Совершенства

- Ориентация на результаты

Совершенство - это достижение результатов, которые удовлетворяют все заинтересованные стороны

- Ориентация на потребителя

Совершенство - это создание ценностей для потребителя

- Лидерство и постоянство цели

Совершенство - это видимое и вдохновляющее лидерство в сочетании с постоянством целей

- Менеджмент на основе процессов и фактов

Совершенство - это управление организацией через сеть взаимодействующих и взаимосвязанных процессов, систем и фактов

- Развитие и вовлеченность персонала

Совершенство - это обеспечение максимального вклада работников путем их развития и вовлечения

- Постоянное изучение, инновации и улучшения

Совершенство - это постоянный поиск возможностей улучшений и инноваций на основе приобретения новых знаний

- Развитие партнерства

Совершенство - это развитие и поддержка партнерских отношений, добавляющих ценность

- Корпоративная социальная ответственность

Совершенство - это выход за минимальные законодательные требования, в рамках которых функционирует организация, и приложение усилий для того, чтобы понимать и реагировать на ожидания общества.

Структура Модели Совершенства

Модель совершенства EFQM - это схема, базирующаяся на 9 критериях. Пять из них составляют группу "Возможности" и четыре - "Результаты". Критерии "Возможности" охватывают то, как действует организация. Критерии "Результаты" охватывают достижения организации. "Результаты" вытекают из "Возможностей", и "Возможности" улучшаются при достижении "Результатов".

Модель, признающая, что существует множество подходов для достижения устойчивого совершенства и множество аспектов их реализации, основывается на следующих условиях:

Отличные результаты по отношению к Деятельности, Потребителям, Персоналу и Обществу достигаются посредством Лидерства, направляющего

Политику и Стратегию, которые реализуются через Персонал, Процессы, Партнерские отношения и Ресурсы. Схематически модель представлена на Рис. 3.

Рис. 3

Модель совершенства EFQM



Стрелки на Рис. 3 подчеркивают динамичность Модели. Они показывают, что инновации и обучение способствуют улучшению "Возможностей", что влечет за собой улучшение "Результатов".

Девять блоков Модели, показанных выше, представляют критерии оценки продвижения организации к совершенству. Каждый из девяти критериев имеет свою весомость в общей оценке. Для детализации того, как формируется показатель по критерию, каждый критерий включает несколько составляющих критерия. Эти составляющие содержат ряд вопросов, которые должны быть рассмотрены в ходе оценки. Наконец, каждой составляющей критерия соответствуют определенные баллы. Подсчитывать количество баллов необязательно, они скорее служат для объяснения весомости составляющей критерия. Саму модель завершает матрица оценки RADAR, которая основана на том, что организации необходимо:

- Определить целевые Результаты реализации политики и стратегии. Эти результаты охватывают деятельность организации (финансовую и функциональную) и ее восприятие заинтересованными сторонами.
- Планировать и развивать ряд Обоснованных Подходов, чтобы достичь сейчас и в будущем требуемых результатов.
- Систематически разворачивать подходы, чтобы гарантировать полное осуществление.
- Оценивать и Пересматривать подходы на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и проводимого обучения. В заключение определить, спланировать и осуществить необходимые улучшения.

При использовании Модели в организации элементы логики RADAR (Подход, Разворачивание, Оценка и Пересмотр) должны соотноситься с критериями "Возможности", а элементы Результаты - с Критериями группы "Результаты". Результаты, Подход, Разворачивание, Оценка и Пересмотр являются элементами RADAR. Они должны применяться к каждому Критерию Модели.

Модель EFQM и подходы к ее внедрению в вузе детально рассмотрены в «Руководстве по организации внутренней системы гарантии качества в высших учебных заведениях Кыргызской Республики» (2007) подготовленной Ассоциацией учреждений образования «EdNet».

ISO 9000

ISO 9000 концентрирует внимание на нуждах и желаниях клиентов, а также способствует управлению качеством и планированием качества продуктов и услуг.

Главная цель ISO 9000 – обеспечить хорошую практику руководства на предприятиях во всех сферах. Стандарт не гарантирует качество отдельных продуктов или услуг. ISO 9000 указывает на способы создания, внедрения и поддержания эффективной системы управления. Такая система наглядно

показывает, что предприятие может обеспечить качество продукта или сервиса, а также берет на себя ответственность за него.

ISO 9000 помогает каждому концентрироваться на принципе “делать все правильно с первого раза и всегда”, к примеру:

- Обеспечить четкое понимание нужд клиентов (с первого раза и всегда)
- Укрепить хорошие отношения с поставщиками (с первого раза и всегда)
- Обеспечить самое эффективное управление качеством продуктов и услуг (с первого раза и всегда)
- Поощрять постоянное усовершенствование навыков и компетенции работников (с первого раза и всегда)

Стандарт ISO 9000 создан на базе “опыта хорошего управления”, с фокусом на контроль процессов предприятия и непрерывную методику самоусовершенствования. Стандарт обеспечивает развитие системы Всеобъемлющего управления качеством (TQM), потому что некоторые принципы стандарта заимствованы у этой системы. Предполагает серьезное и более глубокое документирование всех процедур, в отличие от предыдущих двух моделей.

В стандарте ISO 9001:2000 имеется четыре главных элемента

- Ответственность руководства – политика, цели, планирование, система управления качеством, отчет руководства.
- Управление ресурсами – ресурсы персонала, информация, оборудование.
- Управление процессами – удовлетворенность клиентов, проектирование и дизайн, производство.
- Измерение, анализ и усовершенствование – аудит, контроль процессов, непрерывное усовершенствование.

Внедрение стандарта ISO 9000 дает предприятию многие преимущества. Можно выделить как внешние, так и внутренние преимущества ISO 9000

Внешние преимущества (преимущества в работе с клиентами и в привлечении новых клиентов):

- Обеспечивается качество продуктов и услуг.
- Улучшаются отношения с клиентами.
- Расширяется возможность найти новые рынки.
- Демонстрируется серьезное отношение к качеству.

Внутренние преимущества (преимущества в усовершенствовании внутренней культуры и процессов работы предприятия):

- Руководство и рабочие лучше понимают проблемы предприятия.
- Повышается производительность труда.
- Уменьшаются расходы по предотвращению брака и дефектов.
- Улучшается настроение рабочих.
- Улучшается обмен информации внутри компании.
- Повышается рентабельность.

Ранее организации внедряли стандарт из-за внешних преимуществ, чтобы увеличить часть рынка или участвовать в конкурсах, но со временем стало ясно, что на практике внутренние преимущества часто перевешивают внешние преимущества.

Стандарт ISO 9000 помогает внедрить эффективную систему управления, упорядочивая и совершенствуя предприятие. Но если к этому подходить только с формальной стороны, концентрируясь, лишь на требованиях стандарта и документировании процедур, тогда внедренная система не будет эффективной, будет существовать только на бумаге и не будет работать.

До сих пор не существует единого мнения о предпочтительности той или иной модели или подхода к построению системы менеджмента качества в вузе. Проблемы возникают, в том числе в практическом применении в вузе многих методов и инструментов менеджмента качества, хорошо зарекомендовавших себя в производственных организациях, но не вписывающихся в образовательный процесс. Поэтому умение выбрать нужную модель, адаптировать ее на свою организацию и построить правильную стратегию к ее внедрению и повышению качества – это еще одна важная составляющая достижения должного качества образовательных услуг.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

У высшего образования много стейкхолдеров. Каждый участник обладает своим собственным законным пониманием качества, которое пригодно к использованию. Совокупный результат в удовлетворении требований заинтересованных сторон вынуждает учреждения высшего образования изыскивать механизмы, позволяющие вузам успешно функционировать. Таким механизмом, безусловно, является разработка соответствующих стратегий, при которых СГК является частью СМК.

Система образования представляет собой отношения между отдельными субъектами с их потребностями и интересами. Для построения стратегии управления качеством высшему учебному заведению необходимо иметь от каждой заинтересованной стороны точно сформулированные требования к системе образования и преобразовать их в цели и задачи образовательной деятельности.

Современная концепция менеджмента качества образования выступает той ценностью, которая должна постоянно развиваться в вузе. Стратегическое управление опирается на профессорско-преподавательский состав как его основу, ориентирует деятельность на запросы и ожидания потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в вузе, адекватные воздействию внешней среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует достижению своих целей в долгосрочной перспективе. Эффективность в стратегическом управлении выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны заинтересованных сторон.

Для выявления направленности и характера модели управления качеством в высшем учебном заведении необходимо ясное понимание тех

целевых и нормативных ориентиров, которым подчинена деятельность системы образования, ее содержание, организационная и институциональная структура; необходим тщательный анализ приоритетов и ценностей, лежащих в основе этой модели; требуется объективный диагноз нынешнего состояния высшей школы, которая, оставаясь во многом прежней, существует уже в новых социальных, экономических и культурных условиях.

Практические проблемы управления образовательными системами могут быть решены в рамках модели стратегии управления качеством высшего образования. Целью управления является создание условий для согласованного взаимодействия элементов системы, которое бы обеспечило их функционирование и существование всей системы в целом. Вопрос управления высшим учебным заведением и создания в нем системы управления качеством носит комплексный характер. Структура формирования базовых элементов стратегического планирования университета представлена на *Рис. 4*.

При построении стратегии важно всегда помнить, что миссия и политика в области качества – базовые элементы процесса планирования. Стратегическое планирование – важные инструменты стратегического управления, и его неотъемлемыми элементами являются разработка содержательной политики, миссии, стратегического плана развития, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые обеспечат удержание и развитие конкурентных преимуществ.

На пересмотр концептуальных основ университетского менеджмента оказывают влияние также изменения, происходящие в мировом образовательном пространстве, многочисленные рекомендации, исходящие из МОН КР и, в первую очередь, в части ориентации на концепцию управления качеством.

Структура формирования базовых элементов стратегического планирования университета



Стратегия, политика и процедуры должны обладать официальным статусом и быть общественно доступны. Процесс стратегического планирования должен реализовываться высшим руководством и поддерживаться всеми сотрудниками вуза. В рамках этого процесса реализуются процедуры планирования:

- разработка стратегии университета;
- разработка и мониторинг функционирования системы стратегического планирования;
- консультирование менеджеров по вопросам стратегического планирования;

- оценка доработки стратегических планов до уровня мероприятий и планов действий;
- координация стратегических планов самостоятельных подразделений университета;
- поддержание базы данных системы стратегического планирования.

Стратегию университета можно охарактеризовать как установленную на длительный период совокупность норм, ориентиров, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность вуза, укрепляющих позиции на рынке образовательных и прочих услуг **с ориентацией на Систему Менеджмента Качества.**

Всем стратегиям присущи некоторые общие особенности, характерные принципам стратегического планирования и управления. К документам стратегического планирования в области качества относятся: **видение, миссия, ценности, цели и задачи СМК вуза.**

Видение является важным средством мотивации сотрудников университета, оно помогает спланировать и ориентировать их деятельность в едином направлении, создает чувство перспективы в развитии учреждения образования. Видение – это образ вуза в будущем, взгляды менеджеров, высшего руководства на то, какими видами деятельности университет собирается заниматься, и каков его долгосрочный курс. Формулировка видения определяет, в каком направлении намерен двигаться университет, и чем он должен стать. При разработке видения университета необходимо определить:

- какое будущее видится у вуза;
- в каком направлении он должен развиваться;
- какими станут в будущем используемые образовательные технологии, услуги, основные потребители и заинтересованные лица;

- какое положение в регионе, в стране и в мировом образовательном пространстве должен занять вуз в долгосрочной перспективе.

Миссия университета – представляет собой общую стратегическую цель. Заявление о миссии информирует людей и вне, и внутри университета о цели существования университета. Миссия организации – это ее стратегическое устремление, четко выраженный ориентир существования организации. Миссия задает общие стандарты деятельности вуза и определяет его культуру. Миссия также определяет функции университета, то есть ясно очерчивает виды и формы его деятельности с тем, чтобы университет оставался университетом, то есть выполнял те задачи образования и науки, решения которых ожидают от него общество и государство. Современная миссия университета в существенной степени индивидуальна и отражает его особое место в конкретной социально-экономической среде.

Формирование миссии, т.е. ее обсуждение и формулирование, служит средством коммуникации, которое может дать представление обществу о ценностях, которые разделяет и которыми обладает персонал данной организации. Пример, формулировок основных элементов миссии университета в области качества приведен в *Табл. 1*.

Таблица 1.

Элементы миссии университета

№ п/п	Элементы	Пример
1	Отражение имиджа, которым обладает вуз	N-ский государственный университет – инновационный университет, центр образования, науки и культуры.
2	Целевые ориентиры вуза, отражающие то, на решение каких задач нацелена его деятельность, и то,	Университет нацелен на эффективную реализацию инноваций в образовании и науке, служение развитию, консолидации и укреплению конкурентоспособности Кыргызстана в качестве центра академического, научного и ресурсного превосходства. В своей деятельности университет стремится: – обеспечить интенсивное устойчивое развитие общества

№ п/п	Элементы	Пример
	к чему стремиться в своей деятельности в долгосрочной перспективе	с рыночной экономикой, основанной на знаниях; – удовлетворить потребности личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения высшего и послевузовского профессионального образования; – направлять свои усилия на культурное и экономическое процветание родного города, инновационного развития X-ой области.
3	Сфера деятельности вуза, отражающая то, какую услугу он предлагает потребителям и заинтересованным сторонам, и на каком рынке осуществляет ее реализацию	Университет реализует многоуровневые образовательные программы и научно-исследовательские проекты, конкурентоспособные на отечественном и зарубежном рынках. Мы работаем для потребителей образовательных услуг высшего профессионального образования, сотрудников университета, государства, общества, партнеров.
4	Философия вуза, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации.	Университет осуществляет деятельность в целях развития и реализации кадрового, культурного, научного, производственного потенциала экономических отраслей в Кыргызстане. Университет готовит студентов к успеху в учебе, карьере и жизни.
		Университет создает условия для развития общечеловеческих и национальных ценностей, для формирования интеллектуальной, духовно богатой личности, способной усиленно проявлять свой творческий потенциал, для становления в качестве активного члена общества. Университет видит свою роль в сохранении, накоплении и приумножении нравственных, культурных и научных ценностей общества.
5	Возможности и способы осуществления деятельности вуза, отражающие то, в чем его сила, в чем его возможности	Университет формирует конкурентоспособных специалистов с современным востребованным высшим образованием, ориентированных на решение проблем интенсивного развития важнейших направлений экономики, науки и общественной жизни страны за счет: – эффективной организации и высокого качества образовательного, научно-исследовательского и инновационного процессов; – целенаправленного распространения знаний; – проведения фундаментальных и прикладных научных исследований с достижением теоретической и практической ценности результатов, востребованных современной экономикой и внедряемых в образовательный процесс; – сохранения и приумножения нравственных, культурных и научных ценностей общества.

Миссия фиксируется качественно в виде целей, конкретизируемых затем в задачах. Цели выражают отдельные конкретные направления деятельности университета, достижение которых является для него желательным и на достижение которых направлена его деятельность. Задачи – это постановка конкретных требований для достижения целей в определенных условиях. Цели и задачи университета в области качества определяют направление действий для реализации миссии.

Ценности университета, которые отражают принципы и установки, руководствуясь которыми университет осуществляет свою деятельность. Ценности университета не требуют внешнего или рационального подтверждения. Они обладают внутренним смыслом для персонала университета, не подвержены влиянию моды и не меняются вслед за рыночными условиями. Пример основополагающих ценностей, вытекающих из миссии университета, раскрыты в *Табл. 2*.

Таблица 2.

Основополагающие ценности университета

Неизменно высокое качество подготовки специалистов, соответствующее требованиям времени, общества и государства
Ответственность за эффективность выполнения задач университетом, возложенных на него государством и обществом, за качественное обеспечение запросов потребителей образовательных и прочих услуг
Открытость, информационная прозрачность и доступность интеллектуального потенциала университета, готовность к плодотворному сотрудничеству на всех уровнях
Высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав, располагающий условиями для свободного научного поиска, творчества и максимально реализующий свой интеллектуальный потенциал в основных сферах деятельности университета
Демократизм в управлении, выборность руководства, коллегиальность при принятии решений, учет разных мнений
Лидирующая роль руководства университета, новаторский подход при определении и реализации приоритетов развития университета
Корпоративный патриотизм, сплоченность сотрудников университета в достижении стратегических целей

Основополагающая роль образовательной и научной деятельности университета как фундамента высококачественной подготовки специалистов
Действующие научные школы университета по широкому спектру направлений
Непрерывность и преемственность, единство обучения, научных исследований и воспитательного процесса в стенах университета
Уважение личности, соблюдение социального, национального, религиозного и других принципов равенства сотрудников и студентов, создающие комфортные условия для творчества и развития
Социальная ответственность в сфере образовательной деятельности, подготовка профессионалов, востребованных на рынке труда, социальные гарантии работников университета
Оптимальные условия для свободного творчества, повышения уровня образования, профессионального совершенствования и самовыражения сотрудников университета
Наличие инфраструктуры и материально-технической базы, обеспечивающих высокое качество образовательной, научной, культурной и социальной деятельности университета
Обеспечение непрерывного образования в системе «школа – колледж – вуз – послевузовское образование – организация»
Устойчивые связи университета со стратегическими партнерами, поставщиками, потребителями, а также с органами государственной власти и местного самоуправления
Интеграция в мировое образовательное, научное и культурное пространство

В качестве примера в *Табл. 3.* раскрыты цели и задачи в области качества образовательной, научно-исследовательской и инновационной, воспитательной и социальной деятельности университета.

Таблица 3.

Примеры целей и задач в области качества основных видов деятельности университета

Цели в области качества	Задачи в области качества
Образовательная деятельность	
1) Завоевание лидирующих позиций в регионе в подготовке специалистов путем повышения качества системы образования за счет широкого внедрения новых информационных технологий	1) Быть системообразующим центром образования в регионе 2) Сохранять и развивать эффективные образовательные классические технологии в регионе

Цели в области качества	Задачи в области качества
<p>и усиления интеграции учебного процесса и научных исследований</p> <p>2) Обеспечение качества выполнения государственных требований к структуре и составу основных образовательных программ (ООП) по направлениям подготовки (специальностям)</p> <p>3) Совершенствование образовательного процесса, направленного на подготовку квалифицированных специалистов по ООП направлений подготовки (специальностей), обладающих знаниями, умениями, навыками и квалификацией в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов</p> <p>4) Обеспечение качества информационно-библиотечных ресурсов в соответствии с законодательными требованиями и потребностями студентов и сотрудников, расширение доступа к электронным базам учебных и научных материалов, направленное на поддержку образовательной и научной деятельности университета</p> <p>5) Обеспечение качества образовательного процесса учебными изданиями, отвечающими требованиям ГОС</p> <p>6) Укрепление требуемого уровня качества проведения различных форм профориентационной работы и довузовской подготовки, обеспечивающее выполнения плана приема абитуриентов на будущий учебный год</p> <p>7) Обеспечить качество, компетентность и надлежащий состав ППС университета</p>	<p>3) Создавать и реализовывать инновационные модели образовательных программ</p> <p>4) Осуществлять подготовку высококвалифицированных специалистов по фундаментальным и передовым направлениям</p> <p>5) Расширять спектр реализуемых образовательных программ</p> <p>6) Обеспечивать опережающую подготовку требуемых специалистов высшей квалификации, обуславливающих рост конкурентоспособности региональной и российской экономики</p> <p>7) Воспитывать личности, способных к самоорганизации, самосовершенствованию и сотрудничеству, умеющих вести конструктивный диалог, искать и находить содержательные компромиссы, руководствующихся в своей деятельности профессионально-этическими нормами</p> <p>8) Привлекать известных ученых, специалистов-практиков к преподаванию в университете</p> <p>9) Комплектовать структурные подразделения кадрами необходимой квалификации, формировать банк данных о количественном и качественном составе кадров, разрабатывать организационно-правовую и справочно-нормативную документацию по персоналу, постоянно повышать уровень квалификации работников.</p> <p>10) Развивать систему контроля качества обучения</p>
Научно-исследовательская и инновационная деятельность	
<p>1) Повышение качества научно-исследовательской и инновационной деятельности университета посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и обучающихся</p>	<p>1) Быть научно-исследовательским и инновационным центром развития в области научных разработок</p> <p>2) Развивать инновационное мышление у обучающихся</p> <p>3) Сохранять и приумножать научный и образовательный потенциал на основе интеграции образовательной деятельности с научными исследованиями с учетом запросов региона</p>

Цели в области качества	Задачи в области качества
	<p>4) Обеспечивать инновационный характер образовательной и научной деятельности университета</p> <p>5) Развивать фундаментальные и прикладные научные исследования, научно-технические, опытно-конструкторские работы</p> <p>6) Увеличивать долю междисциплинарных и прикладных исследований</p> <p>8) Сохранять и приумножать потенциал российской науки по ведущим направлениям на основе лучших отечественных научных разработок и мирового опыта</p> <p>9) Создавать условия для привлечения известных ученых, специалистов практиков к осуществлению научно-исследовательской и инновационной работы в университете</p> <p>10) Эффективно взаимодействовать с бизнес-сообществом, стратегическими партнерами в сфере исследований и инноваций</p> <p>11) Создавать условия для развития инновационной деятельности научно-педагогических работников, студентов, аспирантов</p> <p>12) Создавать условия для коммерциализации результатов научных исследований</p>
Воспитательная и социальная деятельность	
<p>1) Обеспечение качественных условий, формирующих разностороннюю личность обучаемых, конкурентоспособного специалиста, обладающего гражданской позицией, способностью к труду и жизни в социокультурной среде, крепким физическим и духовным здоровьем, отличающегося высокой культурой, интеллигентностью, и социальной активностью</p> <p>2) Повышение качества университетской корпоративной культуры и социальных гарантий, обеспечивающих наиболее полную самореализацию работников и обучающихся, повышение уровня их знаний и максимальной удовлетворенности учебной и рабочей деятельностью</p>	<p>1) Быть центром культуры в регионе</p> <p>2) Повышать комфортность условий работы сотрудников и условий обучения студентов университета</p> <p>3) Развивать творческие способности студентов</p> <p>4) Развивать объекты социальной сферы, осуществлять их строительство, модернизацию, реконструкцию</p> <p>5) Развивать спортивную инфраструктуру, осуществлять профилактику здорового образа жизни</p> <p>6) Формировать систему гражданско-патриотического воспитания студентов</p> <p>7) Улучшать условия проживания в общежитиях</p> <p>8) Обеспечивать участие работников и студентов в управлении университетом через общественные и профсоюзные организации</p>

После того как в университете определены миссия и видение, описаны основные ценности, установлены цели, конкретизируемые затем в задачах,

определяется его стратегия в области повышения качества образования и осуществляется ее последующая реализация.

Реализация стратегии университета в области повышения качества образования в системе стратегического планирования сталкивается с рядом трудностей, причинами которых являются:

1. Отсутствие четко разработанной методологии стратегического планирования СМК, а так же отсутствие или игнорирование:
 - a) планирования качества как такового или управления данным процессом;
 - b) формирования и/или актуализации стратегии и целей в области качества;
 - c) применения процессного подхода при планировании видов деятельности организации в рамках СМК;
 - d) критериев оценки степени достижения запланированных целей и мероприятий по их достижению;
2. Непонимание персоналом необходимости планирования в рамках СМК и/или нечетким представлением о месте стратегии в общем процессе планирования качества, недопониманием сути стратегии, ее важности;
3. Нехватка квалифицированных кадров в системе стратегического планирования университета, недостаток знаний технологии выработки стратегии вузов;
4. В отдельных случаях, стратегия университета не рассматривается как важнейшая часть его стратегического планирования, не связывается с другими элементами планирования, а рассматривается лишь как «привлекательный» документ;
5. Несоответствие операционных целей и задач стратегии развития университета в области качества;
6. Недостаточный контроль и оценка или их отсутствие реализации стратегии структурными подразделениями университета;

7. Отсутствие плановой документации в системе стратегического планирования университета в области качества.

Основные причины нереализуемости стратегий в области повышения качества образования заключены в ее формальной разработке. Недостаточно только представление стратегии. Необходимо обеспечивать ее реализацию на основе процедуры планирования. Для этого необходимо разработать цели каждого процесса СМК университета по направлениям основных видов его деятельности и его структурных подразделений. Необходимо указывать мероприятия, которые должны быть выполнены, для достижения ключевых показателей каждого процесса, указывать ответственных за достижение показателей целей, за мероприятия по их реализации и за сами процессы. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества.

По длительности (срокам) процедуры планирования качества стратегическое планирование бывает долгосрочное (перспективное) планирование (от 3 до 5 лет) и среднесрочное планирование (от 1 до 3 лет). Имея горизонт планирования от 1 до 5 лет, необходимо стратегию университета для ее достижения детализировать, для этих целей используется политика в области качества.

Структура политики в области качества университета должна включать:

- 1) перечисление того, на что направлена политика: ориентация на общество, на потребителя, на сотрудников университета, ответственность руководства, а так же обязательство соответствия требованиям;
- 2) соответствие целям университета, требованиям и запросам потребителей и заинтересованным сторонам;
- 3) перечисление механизмов реализации политики, которые привязаны к конкретным целям в области повышения качества образования;

- 4) утверждение, касающееся лидерства высшего руководства при реализации политики, принятия им обязательств постоянно повышать результативность СМК.

Высшее руководство университета должно обеспечивать понимание политики и ее поддержку на всех уровнях управления и во всех структурных подразделениях университета.

Структура и организация управления системой гарантии качества

Организация управления качеством обучения основана на системном подходе, охватывающем все сферы деятельности университета, оказывающих влияние на уровень образовательных услуг.

Управление качеством в вузе должно строиться на принципе «В управлении участвуют все», направленном на развитие интереса к качественному труду. При этом важную роль играет ответственность администрации, включающая в себя функции выработки политики и принятия стратегических решений, планирования и организации учебного процесса, мотивации персонала, взаимодействия с внешней средой.

Функционал всей системы должен обеспечивать:

1. Мониторинг показателей, характеризующих учебный процесс, научную, хозяйственную, финансовую, международную и др. деятельности основных подразделений университета.
2. Автоматизацию сбора, накопления, хранения и актуализации информации о деятельности университета и обеспечении качества образовательного процесса.
3. Структурирование показателей, отражение их состояния на разных уровнях иерархии подразделений университета.
4. Обеспечение контролируемого доступа к аналогичной информации по другим подразделениям университета.
5. Автоматический подсчет рейтинга учебных подразделений - факультетов и отделений.

6. Отслеживание временного состояния показателей, отражение динамики их изменения.

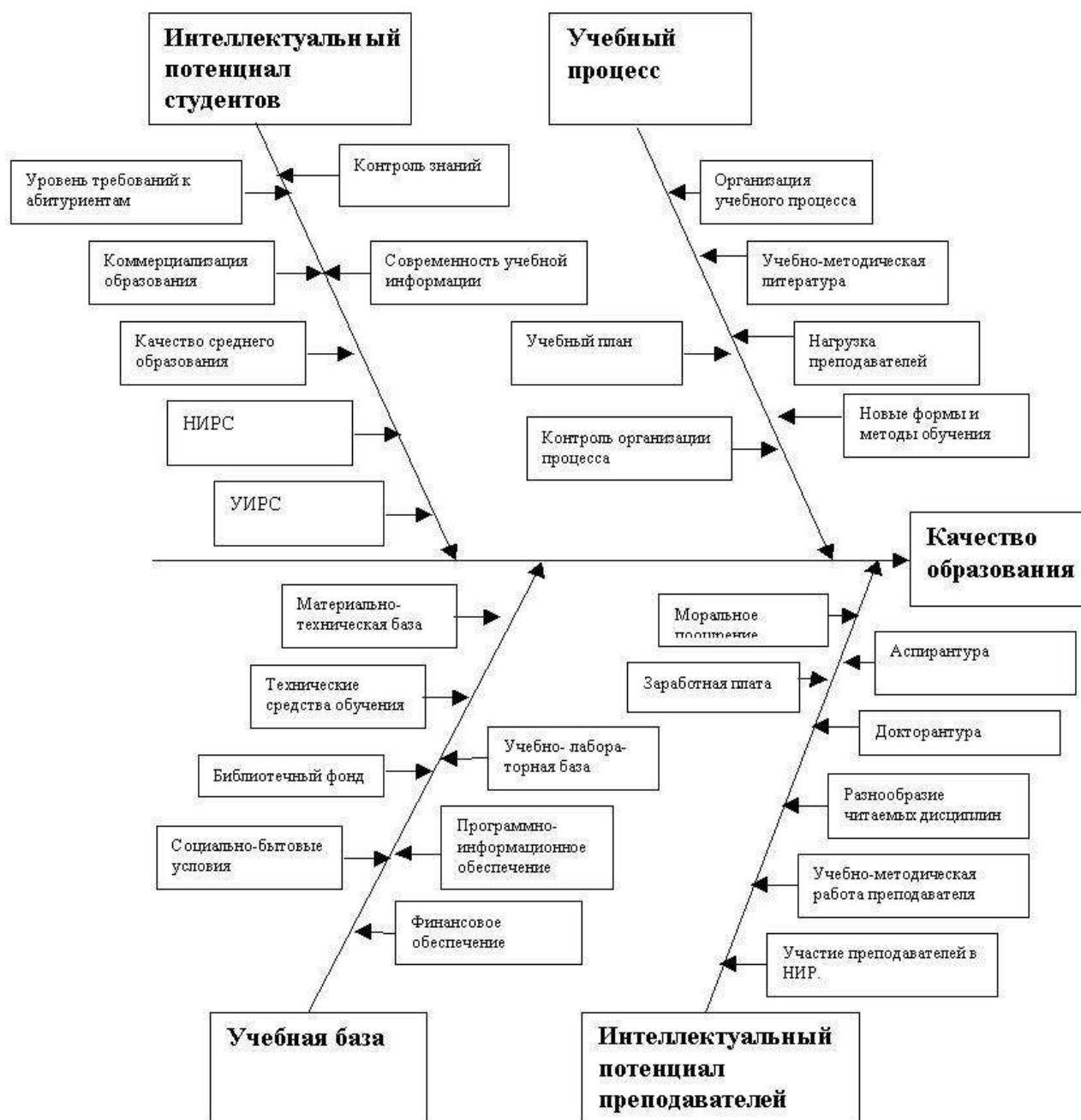
Основными принципами формирования и функционирования данной системы должны быть объективность, гласность, цикличность, преемственность, точность и отчетность.

Структура системы должна охватывать всех участвующих в образовательном процессе - от студента до преподавателя, от кафедры до руководства университета.

Ниже приведена диаграмма Исикавы с анализом факторов, влияющих на качество образования. Эти факторы являются обязательными условиями для обеспечения качества обучения и должны учитываться при построении стратегии в области качества.

В Кыргызстане практика построения стратегии с учетом системы обеспечения качества только начинает формироваться. Учитывая опыт проведения четырех пилотных аккредитаций образовательных программ (на момент печати руководства проводилась очередная пятая аккредитация Агентства «EdNet» одной из образовательных программ вуза КР), а также результаты консультирования и диагностик внутренних систем гарантии качества в трех вузах, был проведен анализ ситуации, в которой сегодня находятся наши вузы. Данный анализ был рассмотрен в разрезе общей динамики развития высшей школы за последние 10 лет, и, тем, самым, были выделены 5 наиболее часто встречающихся ошибок, которые свойственны большинству вузов нашей республики при построении стратегии вуза, и, которые напрямую влияют на качество образования.

Факторы, влияющие на качество образования (Диаграмма Исикавы)



Исходя из них, авторы предлагают следующие 5 рекомендаций, которые стоило бы учитывать при построении стратегии вуза с акцентом на качество образования:

1. Формирование стратегии предполагает разработку индикаторов для измерения уровня достижения поставленной цели. Чаще всего вузы нашей страны используют либо финансовые показатели, либо показатели контингента учащихся, забывая учесть и другие

факторы, влияющие в первую очередь на качество образования, и определяющие развитие вуза. Так, например, если вуз задался целью «стать ведущим вузом в стране в течение 5 лет», то важно для самого вуза определить, что он вкладывает в понятие «ведущий» - каким образом будет оцениваться его ведущие позиции (через количество учащихся, через завоевания премий, либо международное признание), и каким образом будет достигаться поставленная цель.

2. Принятие во внимание системы обеспечения качества в общей стратегии вуза. Стратегия вуза часто строится без учета стратегии повышения качества образования в вузе. Складывается ситуация, когда вуз развивается сам по себе, а качество образования – отдельно от деятельности вуза. Поэтому важно, чтобы СМК стало целостной и неотъемлемой частью общей стратегии вуза, и все компоненты стратегии учитывали планы по развитию качества в организации. Во время проведения аккредитации и консультирования вузов по вопросам СГК, Агентством EdNet еще не встречалась ни одна стратегия, в которой развитие вуза полноценно рассматривалось бы с учетом развития и совершенствование качества. Отдельные стратегии фрагментарно рассматривают вопросы качества, но комплексного подхода к данному вопросу еще нет. Несистемность и неплановость в повышении качества – основная проблема повышения качества образования КР в вузах КР.
3. Стремление к трансформации и способность критически взглянуть на деятельность образовательной организации. Стратегия в первую очередь должна быть нацелена на устранение своих слабых сторон, аспектов, которые не позволяют полноценно развиваться вузу и повышать свое качество, а также выявление сильных сторон и возможностей вуза для использования их в целях

совершенствования качества образовательных услуг вуза. На практике часто приходится сталкиваться с тем, что стратегии вузов охватывают всё те же аспекты, с которыми работа велась, и в меньшей степени рассматриваются те же аспекты, но с акцентом на качество, либо вопросы, которые напрямую влияют на качество образования раньше. К примеру, в рамках планового улучшения оборудования закупка оборудования предусматривает модернизацию и обновление оборудования, и гораздо реже закупка оборудования рассматривается как компонент, способствующий наладить взаимосвязь между сотрудниками (посредством установления какой-либо системы, как MOODLE, например), либо автоматизацию процессов. Такой подход имеет разные причины, от непонимания СГК в целом до неспособности взглянуть на себя критически, и, соответственно, внедрять какие-либо перемены и изменения, необходимые для повышения качества. Этот процесс сопряжен с появлением новой работы и новых задач, реализация которых требует финансовых затрат, не всегда имеющихся в наличии у вузов.

4. Более активное привлечение и участие внутренних стейкхолдеров (преподавателей, административный персонал) как в процесс формирования стратегии, так и ее реализации. Информированность и привлечение данных групп из числа сотрудников вуза очень сильно ограничено, особенно в вопросы реализации стратегии. Чаще всего наблюдается ситуация, когда рядовые сотрудники вуза не осведомлены о конечной цели, миссии организации, и планах по развитию на уровне определенного сотрудника. Данный факт является причиной создания диссонанса в общей работе на всех уровнях и подразделениях вуза. К примеру, в большинстве случаев приходится сталкиваться с ситуацией, когда ППС не осведомлен даже с основной целью вуза, и не может полноценно ответить на

вопрос о том какую роль занимает его/ее дисциплина или образовательная программа, на которой он работает, в общей структуре или миссии вуза. Часто бывают ситуации, когда преподаватели не видят взаимосвязи между изучением своей дисциплины и изучением других дисциплин, тем самым рассматривая свою работу как нечто обособленное от общей деятельности вуза. Как правило, ППС является наиболее обособленным и отдаленным от общей стратегии вуза и планов ее реализации, в то время как именно ППС является основным потенциалом вуза, способствующий реализации его деятельности.

5. Даже, если в вузе разработана определенная стратегия на 1, 3, 5 или более лет, то чаще всего наблюдаются сложности в ее реализации. Это сопровождается отсутствием процедур оценки достижения результатов, мониторинг деятельности структурных единиц в соответствии с разработанной стратегией и планом, что приводит к формальному присутствию стратегии, и отсутствию качественного ее исполнения.

Неэффективность повышения качества в вузах не ограничивается рассмотренными пятью ошибками. При более близком рассмотрении данного вопроса, можно выделить еще ряд упущений, свойственных нашим вузам. Во многом это связано с недостаточностью знаний о внутренней СГК, и понимания того как ею можно управлять.

ГЛАВА 3. ВНУТРЕННЯЯ СИСТЕМА ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Для эффективной и качественной разработки стратегии с акцентом на повышение качества, что позволит закрепить конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг, необходимо понимать, с чем должен столкнуться, и что должен учитывать вуз с точки зрения гарантии качества. В данной главе мы рассмотрим механизмы организации внутренней системы гарантии качества.

Система гарантии качества высшего образования формируется на основе внутренней гарантии качества, внешней гарантии качества и аккредитации (Рис. 5).

Рис. 5



Система гарантии качества высшего образования включает в себя внутренние и внешние элементы контроля и оценки качества:

- Внутренний контроль качества, в том числе: инструменты мониторинга и контроля; инструменты анализа и оценки; мероприятия по улучшению и совершенствованию.

- Внешняя оценка качества, в том числе: инструменты бенчмаркинга (бенчмаркинг - это современный метод менеджмента, с помощью которого организация сравнивает собственную работу с практикой других организаций с целью проведения изменений, улучшения деятельности, повышения конкурентоспособности.); механизмы и процедуры контроля качества внешнего аудита или внешней оценки качества.
- Инструментом внешнего контроля и оценки качества в системе гарантии качества высшего образования является Аккредитация.

Сегодня, даже после принятия закона об аккредитации, в Кыргызстане большинство вузов и представителей академического сообщества придерживаются мнения, что планку качества образования задает государство в лице МОН КР через утверждение государственных стандартов, лицензионных требований и других нормативов и положений, которые разрабатываются ведомственным органом. Тем самым основная ответственность за качество с вузов снимается, и переносится на МОН КР. Отчасти это действительно так в виду действующего законодательства и нормативно-правовой базы страны (несмотря на изменения в законодательстве, вузы все еще зависят от положений, принимаемых МОН КР, актов и приказов). Но важно понимать, что раньше и теперь, выдвигаемые лицензионные требования задавали только минимум, которому необходимо соответствовать, а вузы должны самостоятельно определять для себя то качество, которому они должны соответствовать. сегодня, в условиях того, что вузы:

- стали участниками рыночных отношений;
- стали выходить на мировые образовательные рынки;
- признали качество образования, как фактор повышения конкурентоспособности и устойчивого положения на рынке.

В этих условиях важно менять подходы к пониманию ответственности за качество образования и начинать работать в системе, когда качество

является непосредственной обязанностью самого вуза, и более того каждый сотрудник вуза – от ректора до ассистента в лабораториях – тоже несут ответственность за обеспечение и улучшение качества. Качество должно стать каждодневным стремлением и целью всех сотрудников вуза, активно поддерживаемые руководством. В связи с этим, каждый вуз должен разработать и внедрить функционирующую систему внутреннего контроля качества, т.е. внутреннюю систему гарантии качества образования.

Сегодня вузы нашей страны находятся на разных стадиях развития СГК: кто-то только начинает делать первые шаги в этом направлении, а некоторые находятся на начальной фазе внедрения и сталкиваются с множеством препятствий в виду того, что «первыми всегда сложно», а есть вузы, которые занимаются вопросами внедрения внутренней СГК уже на протяжении нескольких лет, но еще не выработали своего подхода к формированию своей СГК. Основными сложностями, с которыми приходится работать и преодолевать вузам Кыргызстана, являются:

- Слабое или полное отсутствие информированности и знаний о вопросах гарантии качества. Это может проявляться как на уровне руководства, так и на уровне ППС. Для представителей вузов не всегда понятно: *что представляет собой «качество», какие могут быть показатели качества, индикаторы измерения качества, что такое результаты обучения и как их использовать на практике, цели образовательных программ, взаимодействие процессов и т.п.*
- Отсюда вытекает следующая проблема, как отсутствие четкой формулировки целей и задач вуза в области обеспечения качества. Даже если они сформулированы, то не всегда ясны и понятны – как с этим работать на практике. И, соответственно, это вызывает значительные сложности в построении стратегии обеспечения качества.

- Отторжение основным контингентом ППС и другими сотрудниками вуза, а порой и самим руководством, инноваций, каких-либо изменений. ППС и сотрудники чувствуют «угрозу» со стороны нововведений, и это вызывает сопротивление с их стороны. На то есть 2 основные причины: нежелание ломать привычный уклад рабочего процесса и брать на себя дополнительную нагрузку, которая не оплачивается и не поощряется, т.к. процесс внедрения гарантии качества является трудоемкой работой, и отнимает много временных и человеческих ресурсов.

Эти сложности не единственные, с которыми приходится работать нашим вузам, но являются ключевыми, из которых вытекают остальные проблемы.

Модель внутренней системы гарантии качества.

Внутренняя СГК на институциональном уровне должна быть направлена на обеспечение, поддержание и постоянное улучшение качества учебно-образовательной деятельности, научно-исследовательской и инновационной деятельности и деятельности для общества (местное сообщество, государство). Основные составляющие внутренней СГК на институциональном уровне представлены на *Рис. 6*. Важно понимать взаимосвязь между всеми составляющими и их взаимодействие на определенных этапах реализации СГК (данное взаимодействие на рисунке указано стрелками).

Внутренняя система гарантия качества на программном уровне должна быть направлена на соответствие результатов обучения требованиям и потребностям заинтересованных сторон и гарантировать качество образования на национальном и международном уровнях, и представлена на *Рис. 7*.

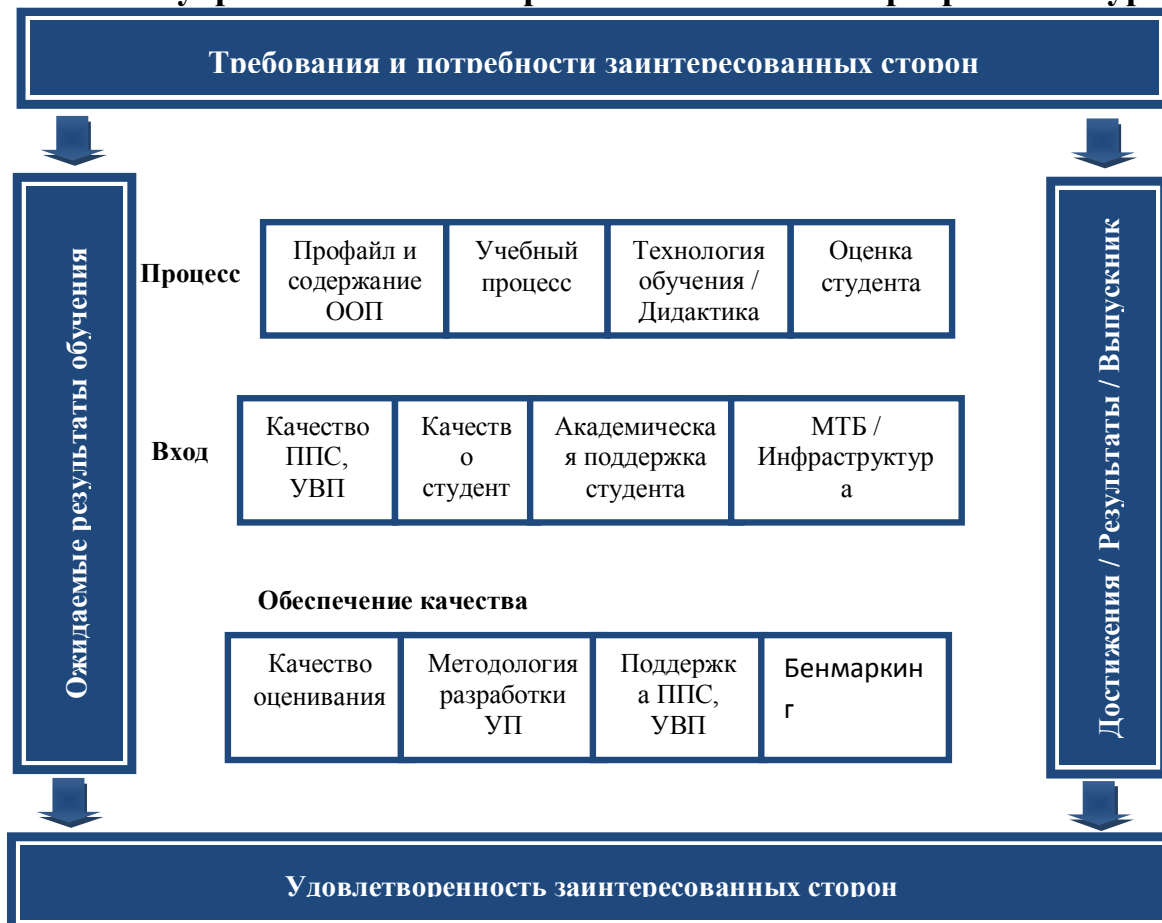
Рис. 6

Внутренняя система гарантия качества на институциональном уровне



Рис. 7

Внутренняя система гарантия качества на программном уровне

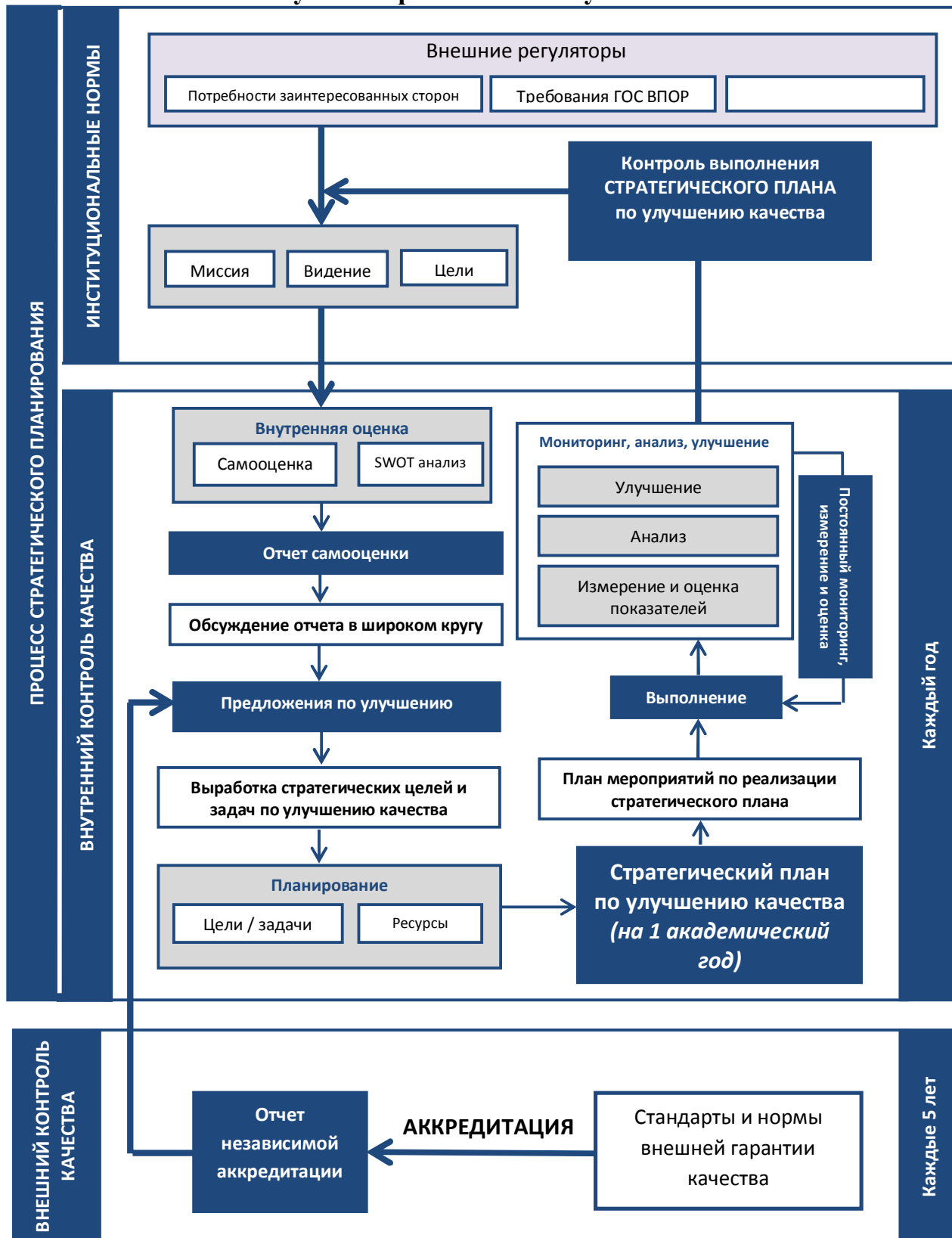


Как уже упоминалось выше, каждый вуз сам должен решить какая модель внутренней системы гарантии качества соответствует. В то же время сложность внедрения всех вышеизложенных моделей заключается в том, что они разработаны и апробировались в других странах, образовательная система которых и менталитет людей сильно отличаются от Кыргызстана. В этой связи, для системы высшего образования нашей страны авторы предлагают свою модель внутренней системы гарантии качества (*Рис. 8*), которая разработана на основе анализа, изучения моделей внутренней гарантии качества Европейского пространства высшего образования, в соответствии с требованиями, стандартами и нормами для внутренней гарантии качества образования, и которая учитывает текущее состояние вузов Кыргызстана, роль МОН КР и другие внешние и внутренние факторы, влияющие на качество образования.

Как видно из *Рис. 8* в рамках институциональных норм помимо заданных внешних регуляторов (ГОС ВПО КР, лицензионные требования и т.п.), также определяются: миссия, видение; цели., политика и стратегия вуза. При этом внутренний контроль качества осуществляется посредством:

- проведения самооценки,
- анализ сильных и слабых сторон;
- выработки предложений и рекомендаций по улучшению качества;
- выработка Политики и процедур внутренней гарантии качества.
- выработки Стратегических целей и задач;
- планирование ресурсов для реализации целостной стратегии по обеспечению и улучшению качества;
- принятия и реализация стратегического плана по улучшению качества;
- мониторинга процессов; измерения, анализа и оценки показателей;
- контроля выполнения Стратегического плана по обеспечению и улучшению качества и соответствия целям, задачам, миссии, видения и т.п.

Предлагаемая модель внутренней системы гарантии качества для вузов Кыргызской Республики



А внешний контроль качества осуществляется посредством прохождения аккредитации / внешнего аудита (оценка внешними экспертами)

Внутренний контроль качества имеет ключевую позицию в рамках аккредитации. В этой связи, каждый вуз должен иметь свою внутреннюю систему контроля и управления качеством (т.е. внутренняя система гарантии качества). Практика показывает, что эффективно функционирующая внутренняя система гарантии качества разрабатывается для каждого вуза индивидуально.

При разработке внутренней системы гарантии качества должны быть приняты во внимание следующие принципы:

- внутренняя система гарантии качества должна быть как можно более простой в понимании;
- процедуры внутренней системы гарантии качества не должны быть слишком забюрократизированными;
- обязательным условием является наличие поддержки руководства вуза;
- соблюдение правильного баланса централизованного и децентрализованного подхода;
- использование эффективных инструментов мониторинга, анализа и оценки;
- внутренняя система гарантии качества должна соответствовать нормам и стандартам качества образования на национальном и международном уровнях.

При разработке внутренней системы гарантии качества нельзя исключать основные условия, которые должны быть выполнены при построении внутренней системы гарантии качества в вузе. К примеру, система должна: охватывать цикл Деминга – PDCA что означает Plan - Планирование – изучение потребностей, определение ожидаемых результатов обучения, утверждение миссии, разработка целей и стратегии

вуза, разработка образовательной программы, Do - Выполнение – реализация целей, стратегии, образовательной программы вуза с привлечением соответствующих ресурсов, Check – Мониторинг и оценка – систематическая оценка всех ресурсов, процессов и достигнутых результатов на всех уровнях деятельности вуза, Act – Улучшение – Внесение изменений, корректирующих мероприятий в планировании с целью улучшения качества результатов. Также система должна охватывать базовые элементы мониторинга, анализа, оценки и улучшения; соответствовать требованиям международных стандартов и норм для внутренней гарантии качества высшего образования (см. ESG, EUR-ACE и т.д.); и, конечно же, необходимо рассматривать и использовать уже накопленный опыт других вузов.

На основе изучения и анализа внутренних систем контроля и управления качеством университетов Европейского пространства, Азиатской сети университетов (Asean University Network), UNINET и т.д. внутреннюю систему гарантии качества можно структурировать в соответствии с *Рис. 9*.

Рис. 9



Внутренняя система гарантии качества включает в себя следующие инструменты:

- Инструменты мониторинга.
- Инструменты оценки.
- Процессы по обеспечению качества.
- Инструменты обеспечения качества.

Инструменты мониторинга необходимы для отслеживания учебно-образовательного процесса, научно-исследовательской и инновационной деятельности, обратной связи с рынком труда и выпускниками. Поэтому вузам необходимо собирать информацию и данные о прогрессе (успеваемость) студентов, результатах НИР, мнения представителей рынка труда, общественности и выпускников. Полученные данные должны соответствовать целям вуза/образовательной программы, и, в случае наличия отклонений, необходимо проанализировать ситуацию (почему отклонения появились) и принять меры по улучшению.

Инструменты оценки должны применяться на регулярной основе, что позволяет своевременно среагировать на отклонения и устранить причины. Также при оценке необходимо анализировать мнения внутренних и внешних стейкхолдеров относительно содержания учебных программ, качестве материально-технических и информационно-технологических ресурсов, технологий обучения, качества научно-исследовательских работ сотрудников (также экспертная оценка), деятельности для общества, достижений и т.д.

Очень важно, понимать, что посредством инструмента оценки необходимо выявлять недостатки, чтобы в последующем их ликвидировать и улучшить данные сферы деятельности. Важно понимать, что оценка не имеет смысла, если не последуют дальнейшие действия по улучшению.

Все процессы, которые задействованы в вузе, должны быть во взаимодействии и быть направлены на обеспечение и улучшение качества следующих основных видов деятельности:

- Учебно-образовательная деятельность.
- Научно-исследовательская деятельность.
- Деятельность для общества.

Также есть некоторые очень важные специфические процессы для обеспечения качества:

- качество механизмов и процедур оценивания знаний студента
- управление качеством человеческих ресурсов
- управление качеством материально-технических ресурсов и инфраструктуры
- качество сервиса академической поддержки студента.

Рис. 10

Процессный подход к организации внутренней системы гарантии качества вуза



Основными инструментами внутреннего обеспечения качества являются самооценка и SWOT-анализ. Эти инструменты могут быть применены на институциональном уровне, на программном уровне, а также на уровне отдельной структурной единицы и даже сферы деятельности (к примеру, по вопросу организации практики студентов).

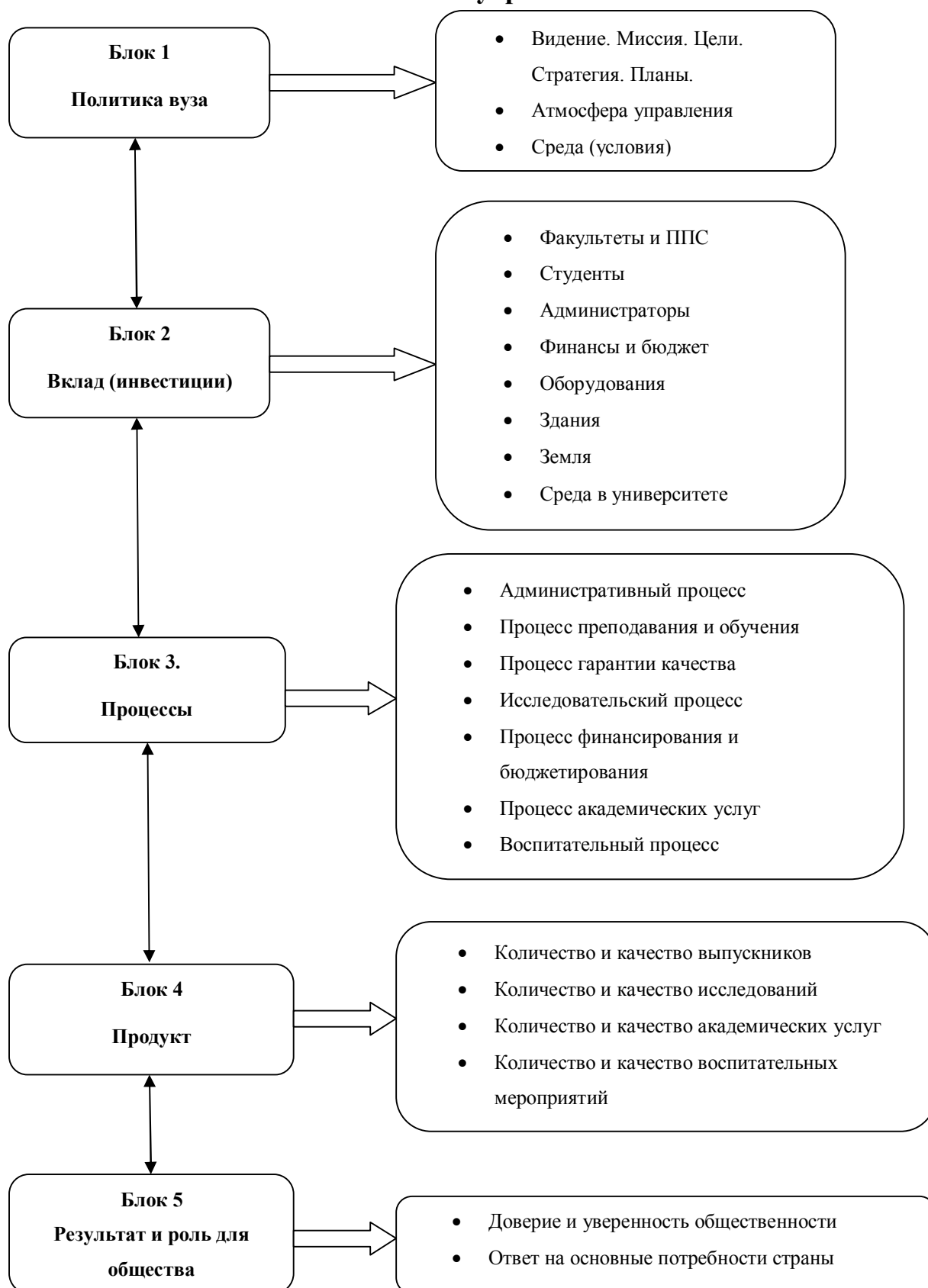
Внутренняя система гарантии качества будет эффективно функциональной в том случае, когда вуз владеет эффективными инструментами мониторинга и оценки, механизмами и процедурами обеспечения и улучшения качества.

Таким образом, внутреннюю систему гарантии качества вуза при процессном подходе можно представить также следующим образом:

Внутренняя система гарантии качества и ее компоненты.

Внутренняя система гарантии качества должна быть основана на постоянном мониторинге, периодической оценке и непрерывном улучшении. Для того, чтобы грамотно спланировать и организовать оценку и мониторинг необходимо четко понимать как соотносятся друг с другом разные компоненты внутренней СГК, и как они подразделяются между собой. На *Рис. 11* представлена группировка компонентов внутренней СГК по блокам.

Компоненты внутренней СГК



Представленные 5 блоков внутренней СГК являются более развернутой схемой процессной модели, рассматриваемой на Рис.1 в начале руководства, где Блоки 1 и 2 являются Вкладом вуза, Блок 3 – процессом, способствующий трансформации, а Блоки 4 и 5 – Выходом, т.е. итогом достигнутого результата обучения, В соответствии с заданными компонентами, и главное – пониманием места каждого из компонента в процессе формирования качества, необходимо выстраивать как саму внутреннюю СГК, так и разрабатывать системы мониторинга и оценки. При этом, не стоит забывать об основных факторах, определяющих качество образования, а именно:

1. Видение/Миссия. Планы.
2. Преподавание - Обучение
3. Деятельность студентов
4. Исследование
5. Социальные услуги
6. Продвижение культуры (воспитание)
7. Управление и администрирование
8. Финансы и формирование бюджета
9. Системы и механизмы гарантии качества

Принимая во внимание общепризнанные компоненты СГК, а также накопленный опыт работы с вузами Кыргызстана Агентства «EdNet», авторы руководства объединили эти же компоненты в 14 основных групп, которые можно использовать для построения и оценки внутренней системы гарантии качества, и постарались вкратце описать конечные задачи, которые должны преследовать вузы в своей работе при реализации внутренней СГК.

Группа 1: Потребности и требования заинтересованных сторон.

Вуз должен иметь четкое представление о соответствующих запросах и потребностях рынка труда, студентов и их родителей, своих сотрудников, академического сообщества, государства и общества.

Группа 2: Миссия, видение, цели и задачи. Политика и процедуры внутренней гарантии качества.

Вуз должен иметь:

- четко сформулированную Миссию. Миссия университета должна являться общеизвестным и должна быть сформулирована в соответствии с академическим и социальным аспектам;
- четкое Видение своей роли (места) в обществе;
- четко сформулированные цели и задачи. Цели и задачи вуза должны вытекать из миссии вуза;
- четкую политику по обеспечению качества; Стратегический план по развитию вуза с учетом Политики по обеспечению качества; Политику четко регулирующую образовательную деятельность, исследовательскую деятельность и деятельность для общества (местного сообщества) с учетом потребностей заинтересованных сторон;
- четкий и постоянно действующий механизм привлечения заинтересованных сторон для участия в процесс определения и реализации политики по обеспечению качества на всех уровнях реализации образовательного процесса.

Группа 3: Материально-технические и финансовые ресурсы, инфраструктура, инвестиции.

Вуз должен:

- на достаточном уровне обеспечить материально-техническими ресурсами (также необходимыми вспомогательными службами) учебно-образовательную, научно-исследовательскую и инновационную деятельности;
- синхронизировать свою материально-техническую базу, инфраструктуру и службы в соответствии реализуемой политики,

- целям и задачам вуза / образовательной программы / исследовательской и инновационной деятельности;
- формировать инфраструктуру и вспомогательные службы в соответствии требованиям, потребностям и нуждам студентов, ППС и сотрудников;
 - обеспечить эффективность и адекватность использования материально-технических ресурсов и инфраструктуры и вспомогательных служб академическим, научно-исследовательским, инженерно-техническим и учебно-вспомогательным персоналом / студентами и слушателями;
 - соблюдать стандарты и нормы по обеспечению безопасности и охраны окружающей среды.
 - иметь достаточное финансирование для достижения целей и задач;
 - иметь механизмы и процедуры привлечения инвестиций (гранты, пожертвования, инвестиции посредством предоставления услуг и ресурсов и т.п.).

Группа 4: Человеческие ресурсы (административный, академический, научно-исследовательский, учебно-вспомогательный, инженерно-технический персонал).

Вуз должен иметь ясную политику по обеспечению квалифицированными / компетентными специалистами в составе административного, академического, научно-исследовательского, учебно-вспомогательного и инженерно-технического персонала для эффективной организации и поддержки учебно-образовательной, научно-исследовательской и иных видов деятельности, вытекающие из целей и задач вуза, а также для обеспечения удовлетворительного уровня обслуживания студентов и иных сторон.

Группа 5: Качества администрирования и планирования материально-технических ресурсов, инфраструктуры, вспомогательных служб.

Вуз должен:

- иметь адекватную и ясную структуру управления вузом (организационная структура);
- иметь структуру управления, в которых четко определены процессы принятия решений, полномочия и обязанности;
- иметь адекватную кадровую политику;
- иметь четкие механизмы управления материально-техническими ресурсами и инфраструктурой, учебно-образовательным процессом, вспомогательными службами, информационно-технологическими и библиотечно-информационными ресурсами;
- иметь четкий и прозрачный механизм организации деятельности попечительских советов по вопросам управления ресурсами и службами.
- иметь адекватную систему управления финансовыми ресурсами.

Группа 6: Качество управления (организационная структура вуза, управление человеческими ресурсами, процесс принятия решений, роль руководства).

Вуз должен:

- иметь адекватную организационную структуру,
- четко определить компетенции для выполнения ответственностей административным, академическим, научно-исследовательским и учебно-вспомогательным и инженерно-техническим персоналом;
- на регулярной основе адекватно оценивать эффективность работы административного, академического, научно-исследовательского, учебно-вспомогательного и инженерно-технического персонала;
- обеспечить адекватный процесс принятия решений;
- иметь стратегию планирования, мониторинга и исполнения;
- иметь систему управления информацией;

- обеспечить процесс улучшению и совершенствования менеджмента;
- способствовать развитию знания научно-исследовательского, академического и учебно-вспомогательного персонала, чтобы они могли идти в ногу с изменениями (саморазвитие) в каждой учебной дисциплине;
- предоставлять эффективную систему повышения квалификации административного, академического и учебно-вспомогательного персонала;
- иметь систему стимулирования профессиональной деятельности академического, административного, учебно-вспомогательного и инженерно-технического персонала, чтобы мотивировать их к качественному и добросовестному труду;
- обеспечить соблюдение норм профессиональной этики соответствующими сотрудниками в отношении студентов, преподавателей, ученых и сотрудников.

Группа 7: Учебно-образовательный процесс: учебный процесс, структура и содержание ООП, технологии обучения, академическая поддержка студента.

Вуз должен:

- наличие четкой разработанной и действующей методологии по формированию структуры и содержания образовательных программ на основе компетентностного подхода;
- иметь четко сформулированные результаты обучения своих образовательных программ;
- наличие четкой спроектированной образовательной программы с учетом ожиданий заинтересованных сторон, в соответствии с миссией вуза и запланированными результатами обучения;

- периодически проводить оценку учебных программ и курсов с участием заинтересованных сторон;
- наличие ясной политики для обеспечения адекватной, объективной и достоверной оценки уровня знаний студента;
- иметь компетентный и квалифицированный академический и учебно-вспомогательный персонал в соответствии с политикой вуза и политикой обеспечения качества;
- иметь соответствующую инфраструктуру и сервисы, которые поддерживаются в надлежащем уровне;
- обеспечить сопровождение образовательной деятельности информационно-коммуникационными технологиями;
- наличие политики по обеспечению качества образовательных программ
- иметь политику по обеспечению удовлетворенности потребностей студентов в учебно-образовательных и информационно-коммуникационных ресурсах и других видов поддержки и услуг;
- обеспечить среду для удовлетворения социального и психологического климата студентов;
- иметь систему по отслеживанию учебной и внеучебной деятельности студента для оказания соответствующей поддержки/корректирующих действий;
- иметь политику рассмотрения и реагирования заявлений, предложений и жалоб студентов;
- иметь систему по организации стажировок, мобильности и развития карьеры.

Группа 8: Качество студентов.

Вуз должен:

- иметь политику и стратегию по набору студентов в соответствии с требованиями к обучению на образовательных программах;
- иметь четко сформулированные критерии по переводу студентов на соответствующие уровни образовательной программы;
- иметь систему по мотивированию студентов для достижения результатов.

Группа 9: Научно-исследовательская и инновационная деятельность.

Вуз должен:

- иметь четкую политику по реализации исследовательской деятельности;
- четко определить, в соответствии профилем университета направления научно-исследовательской деятельности;
- иметь четкую политику защиты интеллектуальных трудов научно-исследовательского персонала (обеспечение права интеллектуальной собственности)
- иметь систему взаимодействия и интеграции исследовательской деятельности и образовательного процесса на всех уровнях подготовки (бакалавриат, магистратура, аспирантура, докторантура, переподготовка и повышение квалификации, стажировка);
- иметь необходимых материально-технических ресурсов и соответствующую инфраструктуру для реализации научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Группа 10: Внутренняя система гарантии качества.

Вуз должен:

- иметь политику и процедуры для внутренней гарантии качества.
- проводить четкую политику по обеспечению качества;
- иметь инструменты мониторинга и оценки качества процессов и ресурсов;

- иметь информационную систему по поддержке процессов обеспечения качества;
- иметь адекватную систему оценки качества административного, академического, научно-исследовательского, учебно-вспомогательного, инженерно-технического персонала, студентов и выпускников;
- на регулярной основе проводить самооценку;
- иметь Руководство по гарантии качества.
- использовать инструменты бенчмаркинга для сравнительного анализа по определению уровня качества;
- иметь систему информирования заинтересованных сторон.

Группа 11: Вклад университета в общество (общественная деятельность).

Вуз должен иметь механизмы и процедуры взаимодействия и получения обратной связи с органами власти, местным сообществом, обществом, международным сообществом и .п.

Группа 12: Взаимодействия и устойчивые связи.

Вуз должен иметь механизмы и процедуры взаимодействия и получения обратной связи с рынком труда, с выпускниками, со студентами и с другими заинтересованными сторонами.

Группа 13: Достижения и результаты. Использование результатов. Информирование заинтересованных сторон и общественности.

Вуз должен:

- иметь средства и возможности для оценки достижений и результатов на соответствие ожидаемым результатам / ожиданиям заинтересованных сторон / потребностям общества и государства;
- иметь механизмы и способы использования результатов для дальнейшего совершенствования (пересмотра, корректирования,

- улучшения) своих образовательных программ и видов деятельности для устойчивого развития вуза;
- иметь механизмы информирования заинтересованных сторон и общественности о достижениях в образовательной, исследовательской и инновационной деятельности как университета в целом, так и академического и исследовательского персонала, также отдельно взятых сотрудников.

Группа 14: Удовлетворенность заинтересованных сторон.

Вуз должен иметь структурированный метод для сбора и анализа информации, также для установления обратной связи с заинтересованными сторонами.

Чтобы провести качественный мониторинг, анализ и оценку вышеперечисленных критериев внутренней гарантии качества каждый вуз должен разработать соответствующие механизмы, процедуры и инструменты. Здесь появляется важнейшим инструмент анализа – самооценка, который, в том числе, является основным этапом прохождения независимой аккредитации.

Самооценка: основные принципы и подходы к организации процесса.

Механизм самооценки представляет собой процесс всесторонней или сегментной оценки деятельности вуза по собственной инициативе, позволяющей получить информационную базу для дальнейших улучшений. Это процесс конструктивной самокритики на уровне всей образовательной организации. Самооценка – процесс длительный, вовлекающий всех внутренних бенефициаров, который длится в среднем от 4-х месяцев до 1 года (зависит от уровня самооценки – институциональный или программный, а также требований аккредитационных агентств, которые проводят аккредитацию), и является основным этапом проведения аккредитации.

Все модели самооценок можно классифицировать в зависимости от двух основных признаков: сферы распространения (международные, национальные, региональные, отраслевые, организационные) и целей проведения самооценки (конкурсные, диагностические).

Международные модели — модели самооценки деятельности, признаны приоритетными на международном уровне. Например, модель совершенства, которая является основой для создания большинства национальных моделей стран Европы, активно используется организациями различных стран.

Национальные модели — модели самооценки деятельности организации признаны в качестве приоритетных в том или ином государстве и служат основой для создания региональных отраслевых моделей. Примерами таких моделей могут служить модель Японской национальной премии в области качества — премия У.Э. Деминга, Премия Правительства Российской Федерации в области качества, Премии Кыргызской Республики в области качества в сфере производства продукции и оказания услуг.

Региональные и отраслевые модели самооценки деятельности организации — это модели, которые активно применяются в том или ином регионе, либо в конкретной области.

Организационная модель самооценки деятельности организации — модель, разработанная для конкретной организации. Этот вид модели может базироваться на одной из перечисленных выше, может представлять собой их сочетание, а может быть полностью разработан самой организацией с учетом специфики ее деятельности. Эту модель организация разрабатывает самостоятельно, и, соответственно, сама определяет процедуры и требования, по которым будет проводить самооценку.

Конкурсные модели самооценки применяются, если организация соревнуется за премию по качеству.

Если организация при проведении самооценки преследует цели выявить сильные и слабые стороны деятельности относительно

поставленных задач, планировать необходимые улучшения, использовать полученные оценки стратегического и оперативного планирования, то речь идет о диагностической модели.

Самооценка является мощным инструментом для получения дополнительной информации о качестве видов деятельности и о качестве вуза в целом. Вуз должен регулярно проводить самооценку своей деятельности, по крайней мере, один раз в 3-5 лет, для того, чтобы узнать свои сильные и слабые стороны. Самооценка также выступает частью внешней оценки, так как, в процессе аккредитации отчет по самооценке рассматривается в качестве входных данных для внешней оценки.

Несмотря на то, что самооценка является основной процедурой внутреннего контроля качества в рамках внутренней системы гарантии качества с помощью самооценки можно определить функциональность (работоспособность) внутренней системы гарантии качества вуза. В этой связи, посредством регулярного проведения самооценки вуз сможет также «сделать обкатку» своей внутренней системы гарантии качества.

Внутренняя система гарантии качества каждого вуза должна непрерывно улучшаться и совершенствоваться и в этой связи критерии для самооценки тоже должны пересматриваться с каждым разом в целях улучшения качества в соответствии с потребностями заинтересованных сторон, и в то же время для достижения международных стандартов качества.

Самооценка также должна сопровождаться анализом сильных и слабых сторон. Анализ сильных и слабых сторон должен проводиться в разрезе каждого критерия, процесса, деятельности, ресурса и т.д. Выявленные сильные стороны должны в дальнейшем служить как возможности для улучшения слабых выявленных сторон. При таком детальном анализе сильных и слабых сторон можно выявить, например, такие сильные или слабые стороны, которые могут сыграть ключевую роль в процессе улучшения качества.

Практика проведения самооценки нашими вузами показывает, что самооценка выявляет очень много «белых пятен». Многие аспекты качества остаются не охваченными. В этом случае создается ситуация, когда SWOT анализ не был проделан на должном уровне, и отпадает необходимость работать над слабыми сторонами просто потому что они не были обнаружены. А значит, что и цель самооценки не была достигнута. Самооценка требует системного и структурированного подхода.

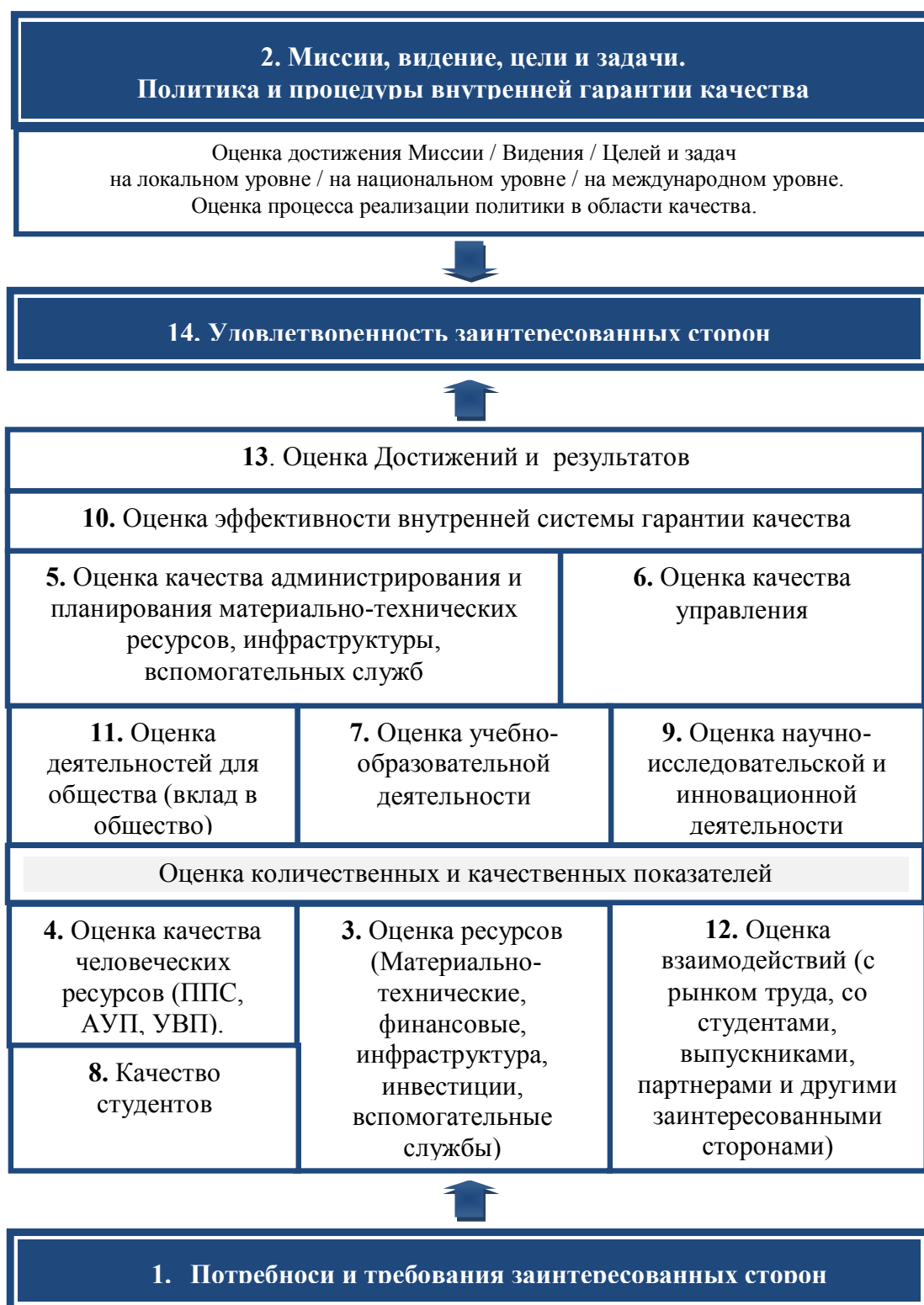
Результаты самооценки должны быть спроецированы в стратегический план, в котором акцент должен смещаться именно на устранение слабых сторон и, и соответственно, выработку плана действий по совершенствованию своих внутренних процессов, влияющих на качество. Только в таком случае самооценка может выступать в качестве одного из инструментов внутреннего контроля и управления качеством во внутренней системе гарантии качества вуза.

Самооценка на институциональном уровне проводится в соответствии с критериями, заданными внутренней системой гарантии качества вуза, а в случае прохождения внешней оценки посредством аккредитации, самооценка проводится по критериям аккредитационного агентства.

Для самооценки вуза Агентство «EdNet» предлагает следующую модель самооценки на институциональном уровне (*Рис. 12*).

Критерии для данной модели были выработаны в соответствии стандартам и нормам для внутренней гарантии качества, с учетом требований нашей системы высшего образования.

Модель самооценки на институциональном уровне



Для эффективной организации самооценки вуз должен учесть следующие основные принципы самооценки:

- Самооценка не должна восприниматься как «угроза», а также она не должна быть использована для поощрений или взысканий отдельно взятых сотрудников (или определенного структурного подразделения). Самооценка должна быть направлена на улучшение и совершенствование качества образования, и рассматриваться как «возможности» для роста и повышения своей конкурентоспособности на рынке.
- Необходимо создание системы информирования сотрудников и студентов о том, что самооценка проводится в вузе/программе. Каждое структурное подразделение должно подготовить себя к самооценке должен быть вовлечен в процесс самооценки на разных этапах ее исполнения.
- Самооценка является основным инструментом тестирования производительности вуза. Предполагается, что последствия самооценки приводят к устойчивому институциональному развитию вуза и формированию культуры качества в коллективе. В этой связи, каждый профессиональный сотрудник вуза должен нести ответственность за качество (каждый преподаватель за качество результата обучения) на своем участке (т.е. в соответствующей цепи определенного процесса).
- Руководство вуза должно поддерживать самооценку, так как, полученная информация посредством самооценки необходима для реализации эффективной политики в области обеспечения и улучшения качества и надлежащего управления вузом. Самооценка позволяет приобрести структурированное представление о задействованных в вузе процессах, о степени их взаимодействия в выполнении поставленных вузом задач, а также она позволяет выявить другие возможные вспомогательные процессы, которые могут быть необходимы для улучшения и совершенствования качества.

- Эффективность самооценки определяется обеспечением критического подхода. Для этого требуется хорошая организация процесса самооценки. В первую очередь должен быть определен координатор (ответственное лицо, как правило он же является председателем рабочей группы), который должен координировать весь процесс самооценки. Координатор должен быть наделен соответствующими полномочиями, обеспечивающими доступ к получению необходимой информации на всех уровнях. Также, очень важно, чтобы координатор имел хорошие контакты в вузе, как с администрацией, так и с ППС и сотрудниками.
- При формировании рабочей группы очень важно, чтобы в нее вошли представители всех уровней вуза (АУП, ППС, УВП, студенческий союз, эксперты по профилям, также желательно включить работодателей и выпускников.). Рабочая группа отвечает за самооценку, сбор и анализ данных, подготовку отчета самооценки. Самооценка никогда не должна быть работой одного определенного сотрудника, и должна отражать мнения разных представителей групп от имени внутренних бенефициаров вуза.
- Критерии, по которым будет проводиться самооценка должны быть распределены между членами рабочей группы и на каждого члена рабочей группы должна быть возложена ответственность за сбор, анализ и оценку информации и данных по определенному критерию.
- Самооценка это тщательный, структурированный и комплексный анализ всего вуза. Поэтому, очень важно, чтобы каждый сотрудник вуза был ознакомлен с содержанием отчета самооценки и принял (признал) его в качестве документа. В этих целях рабочая группа может организовать семинары и круглые столы по обсуждению проекта отчета самооценки.
- Не важно, если кто-то (какая-то группа, структурное подразделение) не разделяет некоторые точки зрения в отчете самооценки. Например,

могут быть разногласия относительно идентификации слабых или сильных сторон, выводов и заключений в проекте отчета самооценки. Если при обсуждении проекта отчета самооценки возникли очень большие разногласия между определенными группами или структурными подразделениями, то такие моменты должны быть зафиксированы в отчете самооценки.

Вуз должен сам определить, как проводить самооценку. Тем не менее, будет лучше, если вуз будет использовать опыт работы по проведению самооценки других вузов / или организаций, так как, накопленный ими опыт может способствовать проведению эффективной самооценки. В *Табл. 4* представлены процедуры организации самооценки внутри вуза в целях подготовки к независимой аккредитации в соответствии с требованиями и процедурами Агентства «EdNet».

Таблица 4.

Этапы самооценки внутри вуза при подготовке к аккредитации

Периоды:	Основные виды деятельности:
За 8 месяцев до планируемой даты окончания самооценки.	Назначение координатора и формирование рабочей группы для организации и проведения самооценки (в состав рабочей группы также должен входить студент).
Первый и последующие шесть месяцев.	Рассмотрение критериев Агентства, которые будут рассматриваться при самооценке и распределение их между членами рабочей группы. Каждый член рабочей группы несет ответственность за сбор информации (данные, материалы) и за подготовку (написание) проекта отчета по своему участку. Сбор информации и данных. SWOT – анализ. Выработка рекомендаций по улучшению.
Четвертый месяц.	Формирование первого проекта отчета самооценки.

	Обсуждение в рабочей группе. Предоставление Агентству для комментариев. Получение комментариев от агентства. Написание второго, финального, проекта отчета самооценки.
Пятый месяц.	Обсуждение в широком кругу (ППС, студенты) второго проекта отчета самооценки
Шестой месяц.	Редактирования окончательного варианта отчета самооценки с учетом комментариев, рекомендаций и предложений, поступивших в обсуждениях. Передача отчета в Агентство
Шестой - Восьмой месяц.	Внешняя оценка.

Показатели блоков СГК для проведения самооценки на институциональном уровне

Для проведения самооценки важно знать и четко понимать что именно нужно оценивать, и кого нужно привлекать для оценки того или иного аспекта. Здесь кратко представлены аспекты для самооценки в разрезе каждого блоков, представленных выше. Важно: здесь представлены лишь несколько, а не все, аспекты по каждому из критериев.

Блок 1: Потребности и требования заинтересованных сторон.

Выявление потребностей и требований заинтересованных сторон

Оценка механизмов, процедур и инструментов выявления потребностей и требований заинтересованных сторон

Блок 2: Миссия, видение, цели и задачи. Политика и процедуры внутренней гарантии качества.

Оценка достижения Миссии, видения, целей. / Политики внутренней гарантии качества

Миссия на локальном / национальном / международном уровнях

Видение своей роли (места) в обществе
Цели и задачи
Политика и процедуры внутренней гарантии качества
Стратегия вуза в области обеспечения и улучшения качества

Блок 3: Материально-технические и финансовые ресурсы, инфраструктура, инвестиции.

Оценка материально-технических, финансовые ресурсы, инфраструктуры
Оценка финансовых ресурсов
Оценка материально-технических ресурсов
Оценка качества инфраструктуры
Оценка качество вспомогательных служб

Количественные и качественные показатели вуза.

Оценка количественных и качественных показателей
Контингент студентов
Средний возраст ППС
Численность профессорско-преподавательского состава
Количество академических подразделений (факультеты/ кафедры/центры)
Численность административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала
Инфраструктура / Полезная площадь / корпуса и т.п.

Блок 4: Человеческие ресурсы (административный, академический, научно-исследовательский, учебно-вспомогательный, инженерно-технический персонал).

Оценка человеческого ресурса
Качество ППС

Качества научно-педагогического персонала
Качество УВП
Качество АУП

Блок 5: Качества администрирования и планирования материально-технических ресурсов, инфраструктуры, вспомогательных служб.

Оценка качества администрирования материально-технических ресурсов / инфраструктурой / вспомогательными службами
Поддержка вспомогательного персонала.
Поддержка для административно-управленческого персонала.
Материально-финансовая помощь сотрудникам и студентам.
Услуги службы по академической поддержке студентов.
Услуги библиотеки.
Услуги службы по благоустройству и инфраструктуре.
Услуги службы по технической поддержке.
Услуги службы по связи с общественностью и СМИ.
Услуги службы по медицинской поддержке.
Культурно-социальные и спортивно-оздоровительные мероприятия.
Услуги по обеспечению общежитием.
Услуги службы по поддержке студентов.
Услуги Центра карьеры.
Услуги по повышению квалификации.
Услуги по поддержке студенческих объединений.

Блок 6: Качество управления (организационная структура вуза, управление человеческими ресурсами, процесс принятия решений, роль руководства).

Оценка качества Управления
Организационная структура университета

Ясность обязанностей и ответственностей
Компетенции для выполнения обязанностей
Наличие стратегии и ее соответствие целям и задачам
Процесс принятия решений.
Рабочий процесс (академический и административный)
Стратегическое планирование и мониторинг исполнения
Процесс улучшения качества управления.
Процесс управления информацией
Управление человеческими ресурсами
Управление финансовыми ресурсами
Участие студентов в управлении
Стандарты и нормы этики в области образования, исследований и обслуживания

Блок 7: Учебно-образовательный процесс: учебный процесс, структура и содержание ООП, технологии обучения, академическая поддержка студента.

Оценка учебно-образовательного процесса
Образовательные программы, востребованные государством и обществом.
Цели и задачи образовательных программ.
Квалификационные характеристики образовательных программ
Структура и цели образовательных программ
Компетенции выпускников по результатам обучения.
Учебно-методические ресурсы образовательных программ.
Междисциплинарный подход в учебных планах и программах.
Руководства \ информационно-консультационные услуги студентам.
Условия для обучения студентам с ограниченными возможностями
Процедуры и инструменты оценки знаний студентов.
Подготовительные курсы для студентов.

Сервис академической поддержки студентов.

Блок 8: Качество студентов.

Оценка качества студентов
Качество зачисленных студентов
Контингент студентов
Динамика успеваемости студентов
Неуспеваемость студентов

Блок 9: Научно-исследовательская и инновационная деятельность.

Оценка научно-исследовательской и инновационной деятельности (НИИД)
Научно-исследовательская и инновационная деятельность(НИИД) в рамках потребностей государства и общества.
Возможности и ресурсы для НИИД.
Приоритеты НИИД.
Институционализация и устойчивость НИИД.
Механизмы поощрения и поддержки НИИД.
Механизмы достижения целей НИИД.
Взаимосвязь между НИИД и преподавательской деятельностью.
Информирование общественности о результатах НИИД.
Уровень внешних научных связей.
Социальная значимость результатов НИИД.
Значимость результатов НИИД для вуза.

Блок 10: Внутренняя система гарантия качества.

Оценка эффективности внутренней системы гарантии качества.
Наличие политики и процедуры по обеспечению качества.
Наличие механизмов и процедур (инструментов) по мониторингу, анализу

и оценке процессов.
Наличие механизмов и процедур по оценке качества человеческих ресурсов.
Наличие механизмов и процедур по оценке качества материально-технических ресурсов и инфраструктуры.
Наличие инструментов по сбору, анализу и оценке количественных и качественных показателей.
Наличие информационной системы по управлению процессами и ресурсами.
Наличие системы информирования внутренних и внешних стейкхолдеров.
Наличие механизмов и процедур бенчмаркинга.
Методология и процедуры проведения самооценки.

Блок 11: Вклад университета в общество (общественная деятельность).

Оценка деятельности для общества (общественная деятельность - ОД).
Деятельность для общества (ОД) в рамках нужд государства и общества.
Возможности и ресурсы для ОД.
Уровень ОД.
Приоритеты ОД.
Уровень разнообразия ОД.
Международное значение ОД.
Механизмы поощрения и поддержки ОД.
Механизмы достижения целей ОД.
Взаимосвязь между ОД и преподавательской деятельностью.
Взаимосвязь между ОД и НИИД.
Информирование общественности о результатах ОД.
Уровень привлечения заинтересованных сторон в ОД.
Непрерывное образование.
Образовательная деятельность для местного сообщества.

Общественно-значимые мероприятия.
Значимость результатов ОД для населения.
Значимость результатов ОД для вуза.

Блок 12: Взаимодействия и устойчивые связи.

Оценка взаимодействий
Взаимодействие с работодателями
Взаимодействие со студентами
Взаимодействие с выпускниками
Взаимодействие с ассоциациями / партнерами
Взаимодействие с местным сообществом
Взаимодействие с вузами на национальном уровне
Взаимодействие с вузами на международном уровне

Блок 13: Достижения и результаты. Использование результатов. Информирование заинтересованных сторон и общественности.

Оценка результатов и достижений
Результаты обучения
Эффективность научно-исследовательской и инновационной деятельности для вуза, общества и т.д.
Вклад в общества (местное сообщество)
Удовлетворенность заинтересованных сторон

Блок 14: Удовлетворенность заинтересованных сторон.

Выявление степени удовлетворенности заинтересованных сторон
Оценка механизмов и процедур по установлению обратной связи с заинтересованными сторонами

Каждый из блоков, и все итоги самооценки в целом могут быть оценены в соответствии со шкалой оценок, которая позволит вузу понять на каком этапе развития он находится по отношению к системе гарантии качества, тем самым сформировать выводы и заключения о внутренних процессах вуза. Для этого можно выделить несколько этапов развития, которые представлены в *Табл. 5*.

Таблица 5.

Шкала оценок

Балл	Описание этапа развития	Интерпретация: оценка качества
1	Отсутствует (не приняты никакие документы, планы; подтверждающие факты не обнаружены).	Абсолютно неадекватно, должна быть пересмотрена политика и начат план реализации.
2	В стадии планирования / возникновения .	Неадекватно, необходимы значительные улучшения и активизация деятельности по развитию.
3	Имеются принятые /утвержденные документы, но не прослеживаются подтверждающие факты их использования. Стадия разработки.	Неадекватно, но при исполнении некоторых мероприятий по улучшению можно сделать адекватной.
4	Имеются принятые /утвержденные документы и прослеживаются подтверждающие факты их использования. Стадия внедрения.	Адекватно, соответствует ожиданиям.
5	Прослеживаются подтверждающие факты эффективности данного аспекта. Стадия развития.	Лучше чем достаточно.
6	Служит примером хорошей практики.	Пример хорошей практики.
7	Отлично / В совершенстве.	Отлично.

Отчет самооценки.

Отчет по самооценке является основополагающим документом, который предоставляет первичную и основную информацию для оценки качества образования экспертами оценочной комиссии. Отчет по самооценке в первую очередь – это возможность взглянуть на свою образовательную программу или организацию критически. С одной стороны он содержит всю целостную информацию для внешней оценки, а с другой стороны будет служить основным документом для разработки стратегического плана по улучшению качества на определенный период (от 1 до 5 лет).

В отчете по самооценке должны быть приведены последующие действия по улучшению показателей качества в рамках заданных критериев внутренней гарантии качества.

Структура отчета зависит от тех критериев, которые вуз будет использовать для своей внутренней самооценки, или критериев и требований, предъявляемых аккредитационным агентством, в котором вуз/программа будут проходить аккредитацию.

Для того, чтобы самим самостоятельно оценить качество написанного отчета по самооценке, важно для самих себя ответить на следующие вопросы:

- Были ли описаны основные слабые и сильные стороны, и являются ли они обычной практикой для вашего вуза/программы? (важно отметить наличие слабых сторон, т.к., как правило, вузы стараются либо опустить эту сторону, либо завуалировать в виду отказа раскрывать свои слабые стороны, либо присутствия опасений, что слабые стороны отрицательно скажутся на результатах аккредитации, либо в целом не)
- Смогли ли вы определить и указать обычные процессы в/на вашем вузе/программе, которые можно было бы рассматривать как удовлетворительные?

- Были ли вы честны при определении основных аспектов, которые требуют улучшения и повышения качества, и которые напрямую влияют на качество знаний студентов?
- Смогли ли вы сделать оценку происходящим процессам, вместо того, чтобы просто описать реализуемые процессы?
- Была ли сделана оценка по всем аспектам в соответствии с заданными критериями?
- На каком основании вы сделали определенные выводы (данные об управлении, общее наблюдение, внешняя точка зрения)?
- Кто был вовлечен в написание отчета по самооценке (отражает ли он точку зрения всех лиц, которые вовлечены в процесс обучения)?
- Чувствуют ли сотрудники вуза свою причастность к отчету, и воспринимают ли его как свою «собственность» (подход «снизу-вверх»)?
- Осведомлены ли сотрудники вашего вуза/программы об оценках их деятельности, а также о других компонентах, таких как лидерство и управление вуза, равенство в возможностях?
- Узнают ли сотрудники вашего вуза/программы организацию, которая описана в отчете?
- Отражает ли отчет некоторый прогресс, который был реализован на определенных участках деятельности вуза/программы, и который обозначались Вами ранее как проблемные зоны?

Основные этапы внедрения внутренней системы гарантии качества.

Таким образом, внутренняя система гарантии качества – это комплекс ряда мероприятий, в котором задействованы все сотрудники вуза, нацеленный на собственное самосознание о качестве предоставляемого образования, его оценке и дальнейшего постоянного повышения. Исходя из вышеизложенной информации в *Табл. 6* предлагаются план внедрения внутренней системы гарантии качества для вузов Кыргызстана.

Таблица 6.

План внедрения внутренней системы гарантии качества

Этапы	Виды деятельности
<p>Организационно-подготовительный этап.</p>	<p>В рамках данного этапа необходимо формировать организационную структуру внутренней системы гарантии качества, которая предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование коллегиального органа – «Совета по качеству», который будет определять политику, стратегию и цели по обеспечению и улучшению качества; – создание «Службы по обеспечению качества», в функции, которой будет входить непосредственная разработка и совершенствование системы внутренней гарантии качества и ее документации (методологии, механизмы, процедуры и инструменты мониторинга, анализа и оценки); – назначение «Координатора по качеству», который будет координировать деятельность в рамках системы внутренней гарантии качества в соответствии с решениями Совета по качеству; – разработка нормативной базы для организационной структуры внутренней системы гарантии качества (<i>Совета по качеству, Службы по обеспечению качества, Руководство по качеству и т.п.</i>).
<p>Стратегическое планирование.</p>	<p>В процессе стратегического планирования будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сформированы институциональные нормы: <i>миссия, видение; требования ГОС ВПО КР, другие внешние регуляторы и т.п.</i>; – определены политика и стратегия вуза по обеспечению / улучшению качества; – разработка механизмов и процедур внутреннего контроля и управления качеством. – выработка политики и процедур внутренней гарантии качества.
<p>Проведение самооценки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Подготовка и создание рабочей группы по проведению самооценки. – Информирование о сотрудниках и студентов о предстоящей самооценке. – Выработка критериев самооценки. – Сбор, анализ и оценка информации и данных. – Анализ сильных и слабых сторон.

	<ul style="list-style-type: none"> – Написание отчета по самооценке. – Обсуждение отчета по самооценке в широком кругу. – Выработка рекомендаций по улучшению.
Реализации Стратегии по улучшению качества.	<ul style="list-style-type: none"> – Проецирование результатов самооценки в Стратегический план по улучшению качества. – Определение целей и задач по улучшению качества. – Планирование ресурсов для реализации Стратегического плана. – Разработка плана мероприятий по реализации Стратегического плана по улучшению качества. – Выполнение Стратегического плана по улучшению качества.
Мониторинг процессов / деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка инструментов для мониторинга, измерения, анализа и оценки показателей качества. – Непрерывный мониторинг процессов по выполнению Стратегического плана по улучшению качества. – Измерение, анализ и оценка показателей. – Корректирующие действия.
Измерение, анализ и оценка достигнутых результатов.	<ul style="list-style-type: none"> – Измерение, анализ и оценка показателей по результатам реализации Стратегического плана по улучшению качества. – Выявление отклонений. – Контроль выполнения Стратегического плана по улучшению качества, сверка достигнутых результатов с целями и задачами,
Мероприятия по улучшению.	<p>Деятельность по улучшению и совершенствованию внутренней системы гарантии качества (по принципу PDCA)::</p> <ul style="list-style-type: none"> – Планирование. – Реализация. – Мониторинг, измерение, анализ и оценка. Выявление отклонений. – Деятельность по улучшению.
Внешняя оценка.	Прохождение внешней оценки посредством Аккредитации / внешнего аудита

ГЛАВА 4. ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗАХ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

В предыдущих главах были рассмотрены основные составляющие внутренней системы гарантии качества в вузах: с чего необходимо начинать планирование качества, как она должна учитываться в общей стратегии вуза, какие подходы необходимо использовать для ее построения и какие инструменты существуют для этих целей. Все эти процедуры вуз определяет и реализует самостоятельно. Возникает вопрос: насколько адекватны конечные цели вуза в условиях внешней среды, в которой он работает, способны ли они удовлетворить потребности внешних стейкхолдеров, и насколько эффективно разработаны и реализуются процессы, нацеленные на их достижение. Для ответа на данный вопрос возникает необходимость механизма внешней гарантии качества, чтобы создать систему стимулов для вузов наращивать свой потенциал и повышать качество, в целях сохранения своих конкурентных позиций на рынке образовательных услуг, а для внешних стейкхолдеров, – государство, работодатели, общество – систему наиболее объективной и профессиональной оценки, т.к. цели образования должны находить отражение интересов общества и личности. Именно через внешнюю систему гарантии качества происходит оценка качества образовательных услуг как соответствие ожиданиям потребителя.

В этих условиях органы управления образования, учебные заведения Кыргызстана совместно с законодателями и представителями академического и гражданского сообщества должны работать согласовано и во взаимодействии друг с другом, чтобы разработать соответствующую нормативно-правовую и информационно-методическую базу для полноценного функционирования всех процессов направленных на обеспечение качества образования. Ранее уже упоминалось, что в 2013 году внесены поправки к Закону Кыргызской Республики «Об образовании»,

устанавливающие новые требования к общей национальной модели оценивания образовательных учреждений профессионального образования через введение института независимой аккредитации, как внешний механизм обеспечения качества, что предполагает оценку качества образования с вовлечением непосредственных заинтересованных сторон. Эти изменения инициированы в соответствии с стратегическими документами Министерства образования и науки Кыргызской Республики как Концепция развития образования в Кыргызской Республике до 2020, Стратегия развития образования в кыргызской Республике на 2012-2020, где одним из приоритетных направлений политики государства в области высшего образования является совершенствование системы гарантии качества высшего профессионального образования. .

Законодательство Кыргызстана предусматривает наличие Национального Аккредитационного Совета при МОН КР, который формирует национальный реестр аккредитационных агентств, тем самым признает аккредитационные агентства, которые будут иметь право проводить аккредитацию на территории Кыргызской Республики. Качество внедрения аккредитации в стране во многом зависит от состава Совета, который должен беспристрастно оценивать агентства и признавать действительно качественные организации, действующие на принципах прозрачности, объективности, соответствия международным стандартам. Помимо этого, важно, чтобы цели и задачи процедур гарантии качества были согласованы со всеми стейкхолдерами. Схематически модель, регулирующая внешнюю гарантию качества в Кыргызстане представлена на Рис. 13.

Модель гарантии качества в Кыргызстане



Несмотря на то, что в Кыргызстане еще остаются различия в понимании качества образования и существует необходимость выработки общих подходов к качеству образования, отдельные вузы и независимые эксперты проявляют инициативу по внедрению и распространению международных стандартов качества, методологий организации и управления процессами обеспечения качества. Данные инициативы реализуются посредством проектов и программ, апробации методологии, механизмов и инструментов обеспечения качества на основе опыта американских и европейских вузов.

Несмотря на это, в стране за последние 10 лет накоплен определенный опыт, проведены как на национальном, так и на международном уровне семинары и конференции, реализованы проекты, результаты которых требуют тщательного изучения и распространения. Каждый из данных мероприятий ставил целью изучение международного опыта и адаптации в

национальных условиях технологий и механизмов содействующих повышению качества образования, где одной из основных задача стояло внедрение внешней системы гарантии качества, где независимая профессиональная оценка – аккредитация - играет главенствующую роль

Как правило, независимая общественно-профессиональная аккредитация ориентирована на две основные категории заинтересованных сторон:

- I. Первая категория – это абитуриенты (потенциальные студенты) и их родители, выбирающие специальность и вуз с целью получения качественного образования для последующего трудоустройства с соответствующим уровнем доходов и перспективами профессиональной карьеры.
- II. Вторая категория – это работодатели и инвесторы, которые заинтересованы в высококлассных выпускниках вузов и которые выбирают специальности и вузы, обеспечивающие необходимые условия для кредитования с высокой степенью вероятности получения прибыли. (Работодатели нуждаются в объективных данных об уровне и качестве образовательных услуг в различных вузах по определенной специальности для принятия решений о целевых инвестициях).

В то же время можно добавить еще одну категорию заинтересованных сторон – это сами вузы, которые посредством аккредитации могут посмотреть на свою деятельность со стороны, получить внешнюю оценку и профессиональные рекомендации по дальнейшей деятельности, нацеленной на повышение качества образования в вузе. Это выбор вуза – проходить аккредитацию или нет, и, если да, то у какого аккредитационного агентства. Если вуз заинтересован в повышении своего кредо и усилении своих конкурентных преимуществ, то предпочтение будет отдаваться тому агентству, которое пользуется наибольшим уважением и способно закрепить репутацию вуза среди общественности.

Аккредитация бывает двух видов:

- Институциональная, которая заключается в оценивании всей образовательной организации в целом.
- Программная (специализированная), предметом которой являются отдельные образовательные программы

Согласно требованиям к внешней СГК, описанных в ESG «процедуры внешней оценки качества должны принимать во внимание эффективность процессов внутренней оценки качества», учитывающие все процессы, описанные в предыдущей главе. Выше уже говорилось о том, что сегодня в Кыргызстане нет вуза, полностью внедривший и использующий внутреннюю систему гарантии качества, что напрямую влияет на результаты аккредитации. Несмотря на то, что имеются несколько образовательных программ в вузах, которые прошли аккредитацию в зарубежных аккредитационных агентствах, нельзя забывать о том, что подготовка к прохождению аккредитации заняла у каждой программы 2-3 года при существенной финансовой поддержке международных проектов и постоянном консультировании зарубежных специалистов в этой области. К сожалению, если говорить о массовости проведения аккредитации в стране, то наибольшая часть вузов не будет иметь такой поддержки, и им придется самостоятельно вести подготовку, используя тот опыт, практику и возможности, которые может предоставить государство, ассоциации вузов, созданные аккредитационные агентства, те вузы, которые имели возможность работать с зарубежными специалистами. Данный процесс может занять годы, а аккредитация вводится уже с сентября 2014 года и нацелена на соответствие международным стандартам и требованиям. При данных обстоятельствах может возникнуть ситуация, когда аккредитация либо рушит всю систему высшего образования в силу ее неподготовленности к новым требованиям, либо наоборот – подстегивают к скорейшему развитию и планомерному повышению качества, что выведет систему образования Кыргызстана на новый этап своего развития. Все этой,

естественно, зависит от государственной политики конкретной страны, а именно действующей нормативно-правовой базы, и самих аккредитационных агентств, которые проводят оценку. Именно поэтому, авторы пособия считают, что в виду сложившейся ситуации в Кыргызстане, аккредитационные агентства, помимо общепризнанных своих целей, которые являются:

Во-первых, обеспечение качества высшего образования в различных аспектах: экономическом, социальном и культурном;

Во-вторых, поддержание и оказание поддержки ВУЗов в применении мер по улучшению качества преподавания и обучения;

В-третьих, стимулирование обмена информацией по вопросам обеспечения качества образования;

В-четвертых, международное признание образовательных программ, которое основано на сопоставлении и согласовании **критериев** качества подготовки специалистов и процедур аккредитации и сертификации в различных странах мира.

Также должны выполнять еще одну важную задачу - задавать вектор развития вузам к планке качества образования, которая должна быть сформирована в общей системе образования нашей страны. Эти задачи обсуждались Агентством EdNet с многими представителями академического сообщества и работодателями, а также оценивались европейскими экспертами на предмет соответствия ESG, и американскими специалистами. Помимо этого накопленный опыт проведения пилотных аккредитаций в вузах Кыргызстана с участием международных экспертов, позволил разработать критерии программной аккредитации, специфичные для нашей системы образования, и нацеленные на решение конкретных проблем, характерных для нее. В *Табл. 7* представлены эти критерии, получившие одобрение как со стороны зарубежных специалистов, так и со стороны местного академического сообщества и работодателей.

Таблица 7.

Критерии программной аккредитации (1-й цикл, Бакалавр) в Кыргызской Республике Агентства по гарантии качества в сфере образования EdNet.

Критерий 1 1. Миссия вуза
1.1. Вуз имеет четко сформулированную миссию, которая доступна всем заинтересованным лицам.
1.2. Руководство вуза ясно понимает миссию и стратегию университета, и место образовательной программы (ОП) в этой стратегии.
1.3. АУП и ППС ОП знают и ясно проинформированы о миссии вуза, и понимают роль ОП по отношению к миссии вуза.
Критерий 2. Цели и задачи ОП
2.1. ОП имеет четко сформулированные цели и задачи
2.2. В рамках ОП ясно сформулированы результаты обучения в соответствии с целями и задачами ОП. ОП имеет четкую и определенную роль и место в общей структуре и миссии вуза.
2.3. РО ОП сформулированы в соответствии с утвержденными ГОС
2.4. При разработке ожидаемых РО учитывались потребности рынка труда, государства и других внешних стейкхолдеров
2.5. ППС ОП знает и ясно понимает РО, которыми должен обладать выпускник после завершения ОП.
2.6. Четко сформулирована профессиональная сфера, где выпускник после окончания ОП может работать, или продолжать свое обучение, включая научную деятельность
2.7. ОП имеет преимущественную особенность в сравнении с подобными программами других вузов
2.8. Все вышеуказанные аспекты подкреплены соответствующими документами.
Критерий 3.1. Образовательный процесс и содержание программы.
3.1.1. В рамках ОП четко определены требования к абитуриентам.
3.1.2. Методы оценки абитуриентов четко определены в соответствии с требованиями к абитуриентам.
3.1.3. Разработана матрица компетенций для каждого курса ОП, и она соответствует учебному плану в целях достижения ожидаемых РО.
3.1.5. Разработана система восполнения пропущенных занятий как студентами, так и преподавателями.
3.1.6. Внутри ОП четко определены дисциплины и их логическая последовательность, количество кредитов соответствует дисциплинам, определенным в рамках ОП. РО для каждой дисциплины четко определены в соответствии с набором РО для всей ОП.
3.1.7. Образовательная программа включает достаточный набор методов и видов организации обучения по практической подготовки студентов.
3.1.8. Методы обучения адекватны для достижения ожидаемых РО.
3.1.9. Каждый представитель ППС ОП имеет четкое понимание о роли и месте

его/ее дисциплины в формировании последовательности компетенций, которые ведут к финальным РО выпускника.
3.1.10. Учебный план ОП не может быть изменен в течение образовательного цикла.
3.1.11. Экзаменационные процедуры хорошо разработаны, соответствуют для подтверждения уровня достижений РО для каждой единицы курса и в целом на выпуске, позволяют объективно и эффективно оценить достигнутые РО.
3.1.12. Все вышеуказанные аспекты ОП подтверждаются соответствующими документами.
Критерий 3.2. Внутренняя система гарантии качества (ВСК)
3.2.1. Действует внутренняя система гарантии качества (ВСК) или установлен подобный (схожий) механизм для обеспечения качества с целью эффективного выполнения ОП.
3.2.2. Все процедуры для обеспечения качества ОП ясно определены для всех внутренних стейкхолдеров и прописаны в соответствующих документах.
3.2.3. В рамках ОП действует четко определенный систематический механизм для привлечения внутренних и внешних стейкхолдеров (административный персонал, ППС, студентов, работодателей) для оценки качества процессов и результатов ОП, и учитывает результаты оценки для внесения необходимых коррективов.
3.2.4. На ОП действует механизм для контроля соответствия реализуемого учебного процесса с разработанными процедурами и мероприятиями
3.2.5. ОП находится в постоянном процессе улучшению качества, принимая во внимание интересы студентов/ППС /административный персонал.
Критерий 3.3. Удовлетворенность студентов и выпускников ОП.
3.3.1. Студенты в постоянном партнерстве с преподавателями, администрацией вуза в реализации образовательного процесса.
3.3.2. Студенты имеют возможность выразить свое мнение, жалобы (недовольства) и другие комментарии относительно образовательного процесса. Мнение студентов принимается во внимание для дальнейшей реализации процесса.
3.3.3. Разработаны и используются механизмы и процедуры для отслеживания карьеры выпускников ОП с целью оценки качества ОП.
3.3.4. Разработаны и используются механизмы и процедуры для оценки уровня удовлетворенности студентов и выпускников ОП с целью внесения необходимых коррективов.
Критерий 4. Оценка достигнутого уровня РО студентов.
4.1. Используются объективные методы оценки уровня знаний студентов, которые четко определены с учетом ожидаемых РО и способствуют качественной подготовки студентов на каждом курсе обучения.
4.2. Нагрузка на студентов соответствует РО и позволяет достигнуть необходимых РО у выпускников
4.3. ОП имеет механизм отслеживания уровня достигнутых результатов обучения на каждом курсе с целью совершенствования качества ОП.
4.4. Работодатели принимают участие в оценке финальных РО.

Критерий 5. Квалификация преподавательского состава
5.1. На ОП разработаны четкие критерии и компетенции преподавателей для приема на работу.
5.2. ОП имеет обязательную постоянно действующую систему повышения квалификации преподавателей (помимо требований МОНКР).
5.3. ОП имеет эффективную и объективную систему оценки преподавателей, результаты которой используются для внесения соответствующих изменений в процесс обучения.
5.4. Состав и квалификация преподавателей соответствуют требованиям образовательного процесса для достижения РО, и предусматривают практическую ориентацию учебного процесса.
5.6. Разработан и используется механизм по сбору и обновлению всей необходимой информации (включая резюме) для обеспечения контроля качества и соответствия преподавателей ОП.
Критерий 6. Инфраструктура, образовательные ресурсы и поддержка.
6.1. ОП имеет соответствующее оборудование, помещения и лаборатории для достижения РО.
6.2. Разработан и используется механизм для учета ожиданий студентов и преподавателей при планировании совершенствования инфраструктуры.
6.3. Библиотека располагает необходимым библиотечным фондом для достижения набора РО
6.4. Студенты ОП хорошо осведомлены о дополнительных ресурсных центрах, библиотеках, зонах wi-fi, компьютерных классов, которые находятся в свободном доступе для них.
6.5. Развивается партнерство с другими университетами и научными учреждениями для доступа к научным журналам других университетов и других стран.
Критерий 7. Информация и политика отчетности и прозрачности
7.1. Руководство ОП реализует политику информирования студентов, ППС, а также свой административный персонал о целях, задачах и планах ОП
7.2. Информация о вузе доступна для широкой общественности (родителям, бизнес сообществу и т.д.)
7.3. Веб сайт ОП и другие информационные ресурсы легкодоступны для внутренних и внешних стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Содержание веб страниц обновляется по крайней мере ежемесячно.
7.4. Студенты имеет доступ к любой необходимой информации.
7.5. Информация об ОП включена в опубликованный ежегодный отчет учебного заведения
Дополнительные аспекты
ОП имеет все официальные документы, подтверждающие право ОП вести определенную образовательную деятельность

- ✓ Критерии оценивания качества образования при проведении аккредитации подразумевают и изменения в подходах и процедурах

оценивания. Так, состав экспертной комиссии, которая проводит аккредитацию, обязательно должен включать: Специалистов в специализированной области аккредитуемой программы или вуза из числа академического сообщества;

- ✓ Работодателей в соответствующей отрасли;
- ✓ Студентов, обучающиеся на аналогичных специальностях из других вузов.

У каждой группы есть свои задачи и области оценивания, но вместе они составляют единую экспертную оценку качества, которая впоследствии является результатом аккредитации. В разных странах по результатам аккредитации, как правило, принимаются 3 основных решения (хотя есть страны, где диапазон решений может варьироваться от 3 до 7):

1. Аккредитован на 5 лет – в случае, если вуз/образовательная программа полностью отвечают выставленным аккредитационным агентством требованиям.
2. Условно аккредитован на 3 года – если у вуза имеются некоторые недостатки, которые возможно исправить в течение 2-3 лет. По истечению срока проходит повторная оценка, после чего аккредитация либо продлевается еще на 2 года, либо отзывается в зависимости от результатов работы за прошедшие 3 года
3. Неаккредитован – если имеются значительные недочеты по многим аспектам деятельности.

Важным этапом всех процедур является общественная отчетность итогов аккредитации, доступная для всего сообщества, а это, соответственно, - все заинтересованные стейкхолдеры. Именно открытость информации о профессиональной оценке качества и доступ к ней широкого круга общества позволит сформировать общественное мнение о качестве образования в конкретных образовательных организациях, что в первую очередь, подстегнет сами организации к повышению своего качества с целью завоевания общественного престижа и уважения.

В Кыргызстане в системе образования еще не сформирована культура качества, нацеленная на самокритику, и тем более, на восприятие критики с внешней стороны. Пока еще аккредитация вызывает некоторые опасения со стороны всех стейкхолдеров и воспринимается как инструмент очередной инспекции, с функцией контроля детальности вуза без акцента на качество. Опасения вполне объяснимы и вызваны слабой готовностью системы образования к прохождению полноценной аккредитации и слабым участием МОН КР в ее подготовке, а также опасениями о готовности самих аккредитационных организаций и соответствующего экспертного сообщества проводить аккредитации. Но как уже упоминалось выше сегодня в стране накоплен определенный опыт в данном направлении и уже действует полностью подготовленное аккредитационное агентство.

Важно отметить, что изменения к внешней гарантии качества должны совершаться не только на законодательном уровне, но, в первую очередь, в умах сотрудников вузов и их руководителей, т.е. происходить изнутри системы. Только в этом случае возможен сдвиг во всей системе образования и ее коренное изменение понимания и повышение качества, а не формальное соблюдение принятых норм.

Поэтому результаты внешней системы гарантии качества напрямую связаны с осознанным подходом к построению внутренней гарантии качества и готовностью, в первую очередь людей, работающих в этой системе менять как себя, так и систему в целом.

Заключение

Особая актуальность рассмотрения качества образования в Кыргызской Республике связана с тем, что именно недостаточность знаний о вопросах внутренней и внешней гарантии качества, и ответственности, которая должна ложиться на соответствующие организации, зачастую является главной причиной несоответствия результатов обучения потребностям общества и

неэффективного построения и реализации планов вуза с учетом поставленных целей и задач на уровне организации, и неспособностью изменить систему образования с точки зрения повышения качества в целом на уровне страны. Ввиду того, что в Кыргызстане отношение к качеству на национальном уровне делает свои первые шаги, несмотря на то, что отдельный опыт по данному вопросу накапливался на протяжении почти 10 лет, необходимо именно сейчас разрабатывать методически обоснованные и практически применимые для Кыргызстана подходы к организации как внутренней, так и внешней систем гарантии качества. Более того важно формировать осознанное понимание необходимости изменений к вопросам качества в первую очередь у представителей образовательных организаций начиная с руководителей, и, заканчивая вспомогательным персоналом. Только при наличии этих условий, а также грамотно разработанной нормативно-правовой базы, критериев и процедур, учитывающих интересы всех стейкхолдеров, можно говорить о правильном векторе развития системы образования, ведущем к планомерному повышению качества образования, признанном на международном уровне.

Изменения в законодательстве страны, затрагивающие качество, охватывают все уровни образования Кыргызстана, но в нашем пособии мы в рассматривали систему высшего образования. Важно понимать комплексный подход к развитию качества в нашей системе высшего образования: система гарантии качества должна развиваться наряду с культурой качества, внедрение внутренней гарантии качества должно рассматриваться через призму стратегического развития вуза, внешняя гарантия качества базируется на результатах внутренней СГК. И целью пособия являлось рассмотрение методологии и инструментов внутренней и внешней системы гарантии качества образования, с учетом особенностей системы высшего образования Кыргызской Республики. Авторы надеются, что изложенный материал будет способствовать выбору правильных и эффективных подходов

к внедрению систем гарантии качества как для руководителей, так и для другого административного и профессорско-преподавательского состава.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Закон Кыргызской Республики «Об образовании».
2. ЖОЖдордогу реформа: Сапаттык корсоткучтор, Кутбилим, 6 декабря 2013 г.
3. Значение оценки качества высшего образования при разработке стратегии ВУЗов. Маслова Лидия Дмитриевна, Гаффорова Елена Борисовна, 2012, №гос.рег.статьи:0421200034/Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток.
4. Использование платформы MOODLE в вузах, Лопес А.П. Мамбетакунов У.Э., Журнал «Высшее Образование Кыргызской Республики», 2/20, 2013
5. Качество образования в стратегии управления классическим университетом. Г. Ф. Шафранов-Куцев, А. Ю. Деревнина, 2002.
6. Концепция развития образования в Кыргызской Республике до 2020 года.
7. Концепция системы обеспечения качества образования, ГОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет», 2006
8. Культура качества в высшем образовании, Агентство по гарантии качества EdNet, 2013
9. Международная аккредитация - залог качества и прогресса, С.К.Рыскулов, Кутбилим, 27 сентября 2013 г.
10. Общественно-профессиональная программная аккредитация – важнейший фактор повышения качества образования и обеспечения адекватной связи выпускников вузов и потребностей рынка труда, презентация Н.П. Калашникова, 1-ого вице-президента координационного совета по независимой общественно-профессиональной аккредитации.
11. Образование для устойчивого развития в XXI веке: новые приоритеты

- и ценности, Садыков К.Ж., Журнал «Высшее Образование Кыргызской Республики, 3/21, 2013.
12. Особенности прохождения аккредитации в ACQUIN. (Интервью с представителем Агентства по аккредитации ACQUIN Магдаленой Либ), Журнал «Высшее Образование Кыргызской Республики», # 2/12, май, 2011
 13. Постановление Правительства Кыргызской Республики «О стратегических направлениях развития системы образования в Кыргызской Республике» от 23 марта 2012 года N 201.
 14. Реформы в образовании - главное повышение качества, Кутбилим, 7 мая 2013 г.
 15. Руководство по организации внутренней гарантии качества в высших учебных заведениях Кыргызской Республики, Метод. Пособие по внутренней самооценке, на основе EFQM, Ассоциация Учреждений Образования EdNet, 2007
 16. Самооценка деятельности образовательной организации как один из инструментов контроля качества, Буянкина Р.Г., Никулина С.Ю., Замиралова Е.В., Соколовская М.В., ГБОУ ВПО Красноярский государственный медицинский университет им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого Минздрава России, г. Красноярск, 2012.
 17. Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве Европейская Ассоциация Гарантии Качества в высшем образовании, 2008.
 18. Стратегия развития образования в Кыргызской Республике на 2012-2020 годы.
 19. Стратегия управления качеством высшего образования, автореферат диссертации, Борисова Елена Рафаиловна, доктор философских наук.
 20. Сыроватская Т.А. Стратегические ориентиры вузовского образования - вектор европейских стандартов качества. Белгородский государственный национальный исследовательский университет.

21. A Road map to Quality: Hand book for Quality Assurance in Higher Education, DAAD, 2010.
22. Draft Manual for Internal Quality Assurance, Lucien Bollaert, 2013, EURASHE
23. International Institute for Educational Planning - UNESCO, 2011. “External quality assurance: options for higher education managers”. Paris: IIEP-UNESCO.
24. Managing Quality in Higher Education, An International Perspective on Institutional Assessment and Change, John Brennan and Tarla Shah, , 2000, OECD, SRHE and Open University Press
25. Manual for the Implementation of the AUN-QA Guidelines, Asean University Network (AUN), 2007.
26. Materials of EURASHE Seminar on the Implementation of Internal and External Quality Assurance, 24-25 October 2013, Bucharest, Romania

Web-sites:

1. https://ru.wikipedia.org/wiki/Всеобщее_управление_качеством
2. https://ru.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
3. www.enqa.com

