

# БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: В ПОИСКАХ НОВЫХ ПУТЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ КАЧЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (часть 1)

Люсьен Боллаерт

независимый международный эксперт в области обеспечения  
качества

приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018

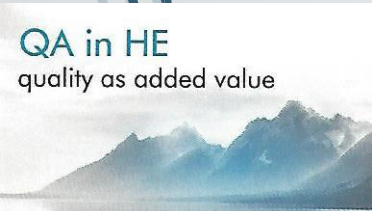
Астана | Казахстан

## Часть 1: методика

- Краткая история обеспечения качества (ОК) в ЕПВО
- Что есть качество?
- Что есть ОК?
- Что есть культура качества?
- ОК и результаты обучения
- Обеспечение и видение, миссия и стратегия
- Как измерить качество?
- Выводы: готовы к изменениям?
- Вопросы и ответы

## Часть 2: содержание

- В каком мире вы живете/будете жить?
- Будущие результаты обучения & компетенции
- Студентоцентрированное обучение (СЦО)
- Необходимость новых исследований & социальной деятельности
- На пути к новому видению & миссии вузов
- Международный аспект обеспечения качества
- Новое ОК в новом вузе: готовы ли мы?
- Вопросы и ответы



**БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА**

**ЧАСТЬ 1**

# **ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА В ЕПВО**

Люсьен Боллаерт

независимый международный эксперт в области обеспечения  
качества

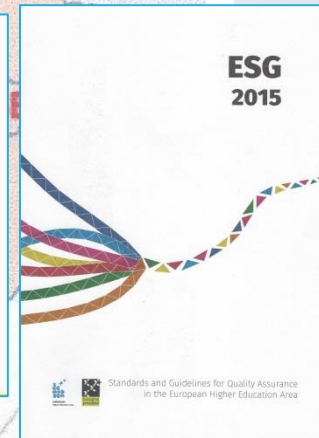
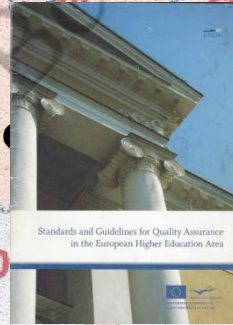
приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

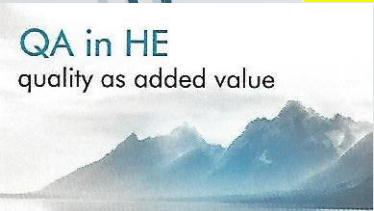
6 апреля 2018 Астана | Казахстан



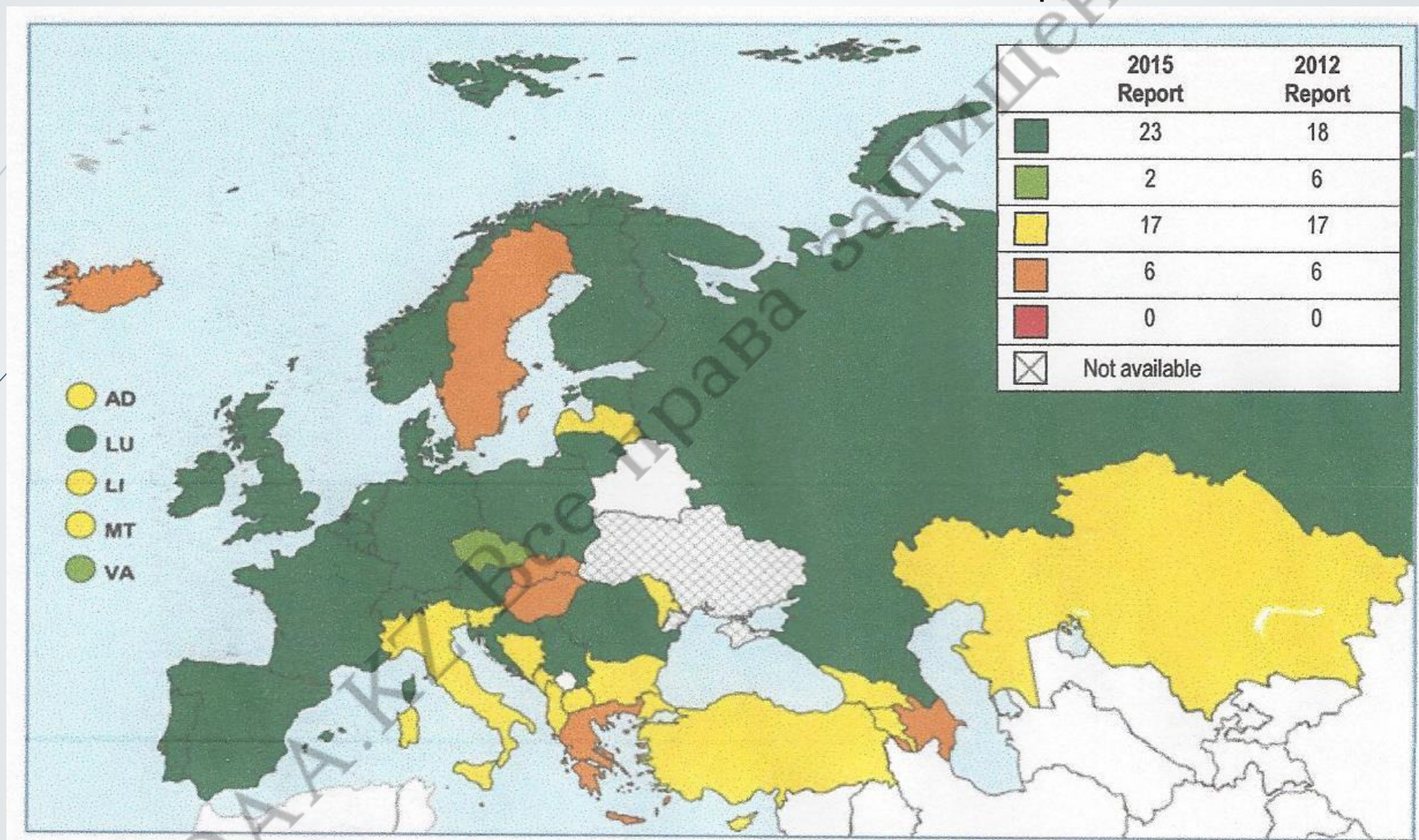
Berlin  
communiqué  
ESG



QA in HE  
quality as added value



## Система показателей n°7: ESG-proof EQA

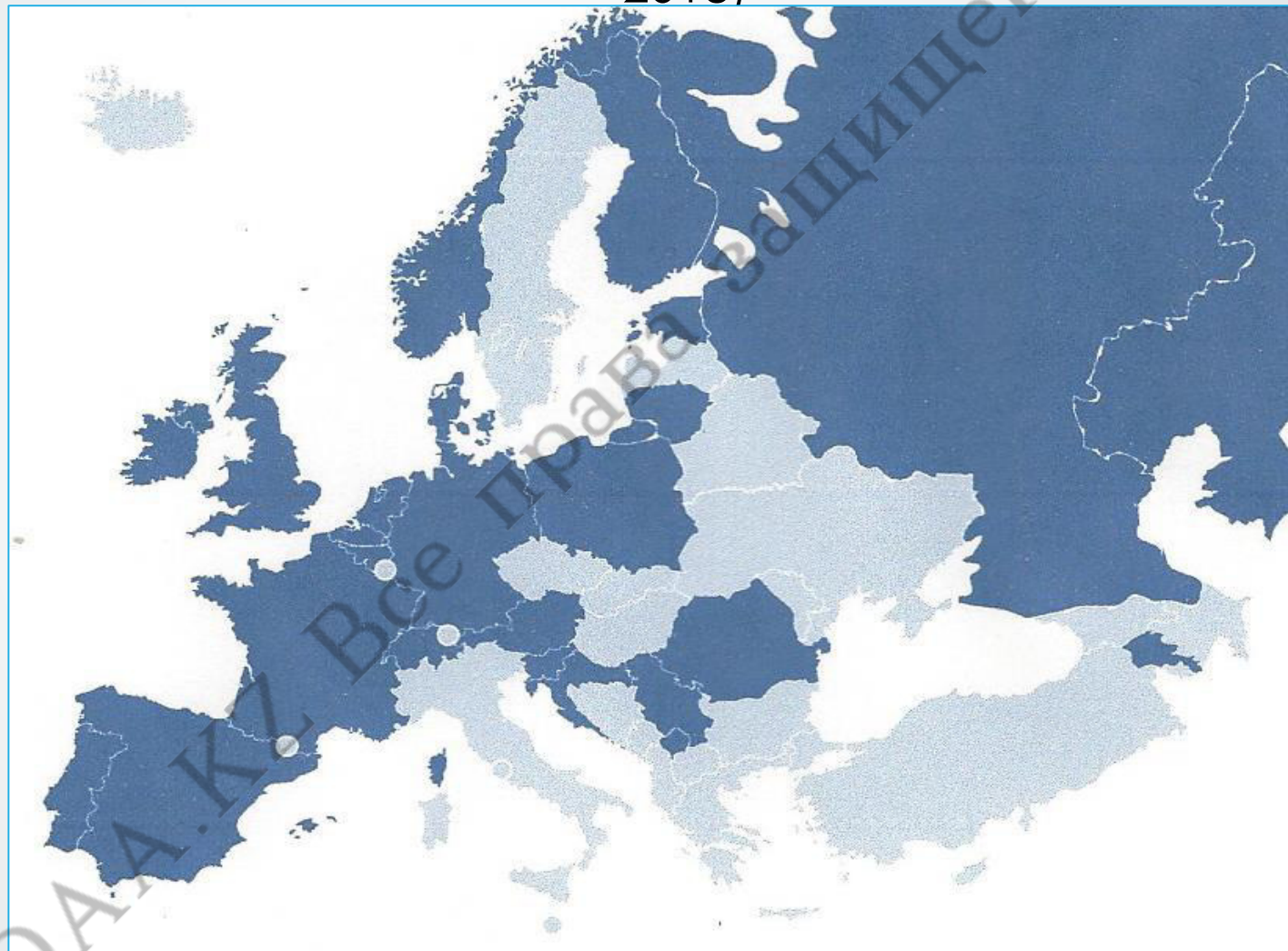


Отчет о внедрении 2015, рис. 3.8, с. 98

Источник опросник VFUG



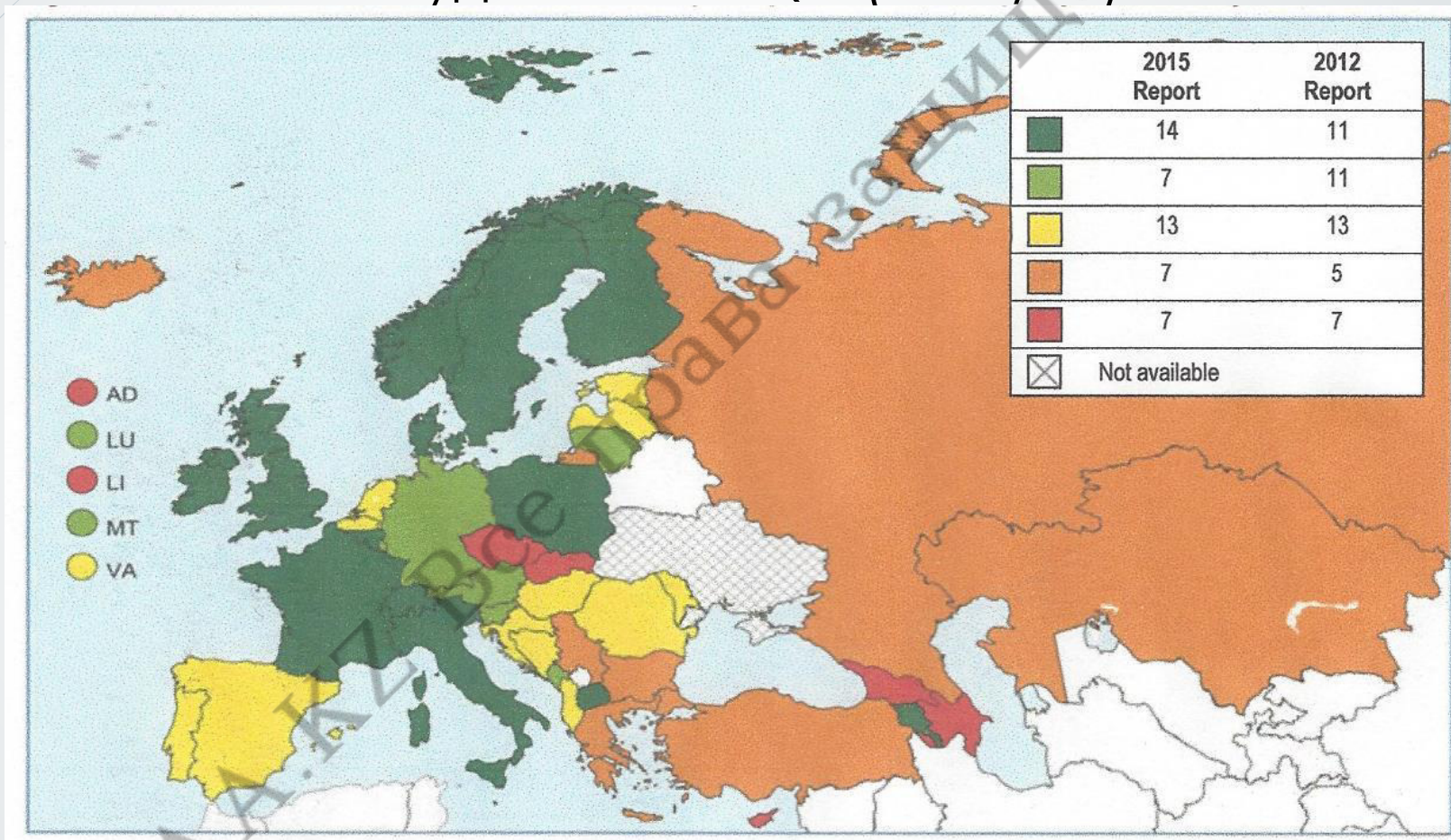
Деятельность агентств по ОК, зарегистрированные в EQAR (январь, 2018)



QA in HE  
quality as added value

[www.eqar.eu](http://www.eqar.eu) | 46 агентств ОК of 24 countries

Система показателей н°8: уровень вовлеченности студентов в EQA (2013/14)



Отчет о внедрении 2015, рис. 3.12, с. 101

Источник опросник VFUG



# БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

## Часть 1

# Что есть 'качество'?

Люсьен Боллаерт

независимый международный эксперт в области  
обеспечения качества

приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018 Астана | Казахстан

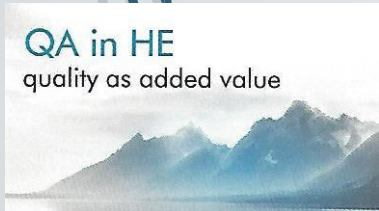


| Качество как                              | концепт качества   | концепт менеджмента качества   |
|---|--|--|
| «Исключительное»                          | внешне признанное как качество высокого класса   | качество контролируется стандартами и через сравнение  |
| «совершенное или единообразное»           | фокусируется на процессе, вовлекая всех  | TQM: контроль процесса и оценки, подготовка&культура   |
| «соответствующее цели»                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>качество функционально</li> <li>запросы потребителей</li> <li>потребности производителя (миссия)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>удовлетворенность услугами</li> <li>рамки &amp;PDCA</li> <li>стратегическое комплексное управление качеством (TQM)</li> </ul> |
| «оптимальное соотношение цены и качества» | подотчетность и эффективность в отношении цена=качество  | <ul style="list-style-type: none"> <li>изменения &amp; конкуренция в качестве</li> <li>индикаторы исполнения</li> <li>аудиты</li> </ul>                              |
| «трансформирующееся»                      | качественные изменения   | <ul style="list-style-type: none"> <li>улучшение посредством</li> </ul>  |



## СДВИГ ПАРАДИГМЫ ПОНИМАНИЯ КАЧЕСТВА И ОК (менеджмент)

| прежние взгляды                             | НОВЫЕ ВЗГЛЯДЫ                                  |
|---|--|
| Качество абсолютное и установленное         | Качество относительное и многоуровневое        |
| Один стандарт доминирует...                 | Обеспечение качества имеет много аспектов      |
| & определяется производителем               | Точка отсчета= потребности заказчика           |
| Конечный продукт играет главную роль        | Услуги основополагающий фактор                 |
| ...и должен быть проконтролирован           | Качество = результаты процессов                |
| Требования к качеству фиксированы           | Требования к качеству меняются и увеличиваются |
| Качество контролируется отделом по качеству | Качество = касается всех                       |



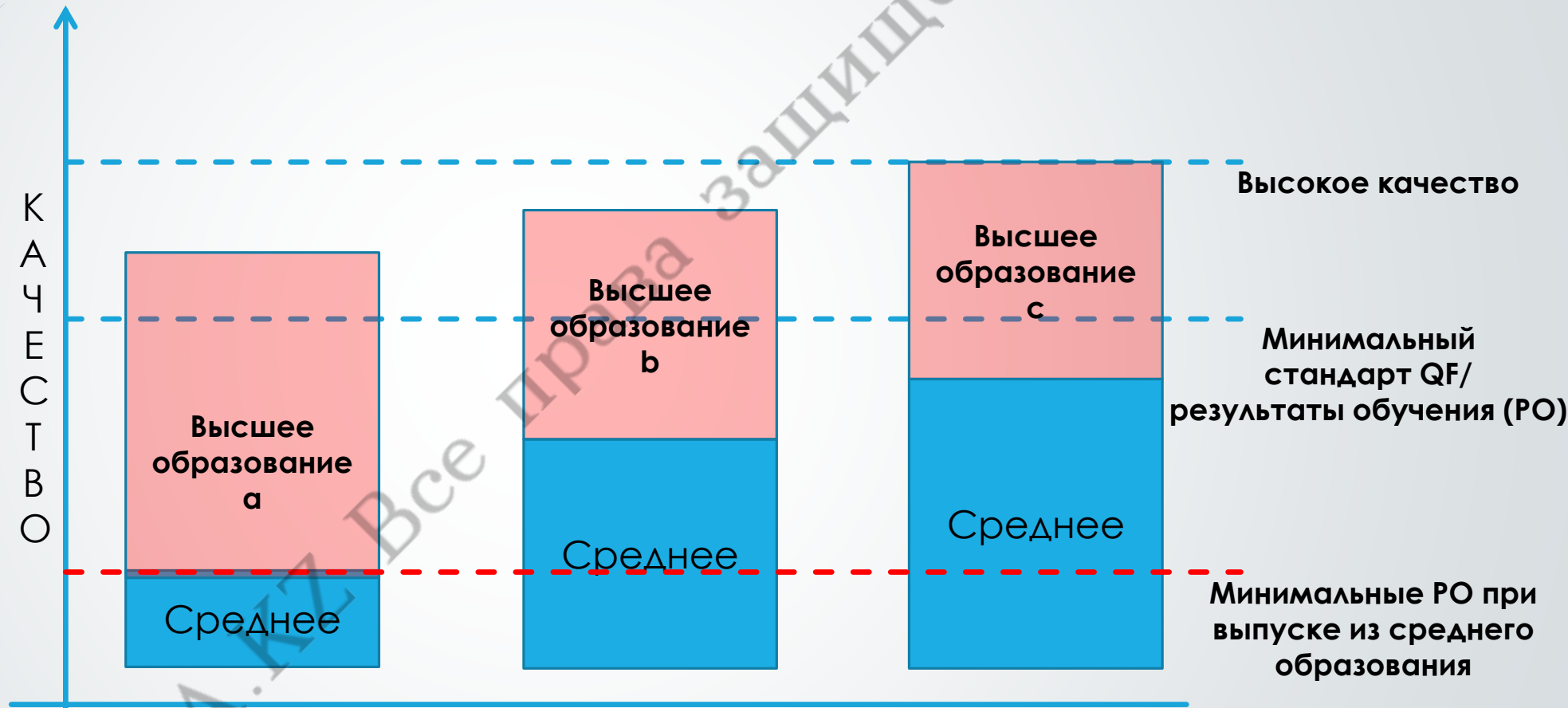
Новое определение качества:

- Качество, определенное заинтересованными сторонами

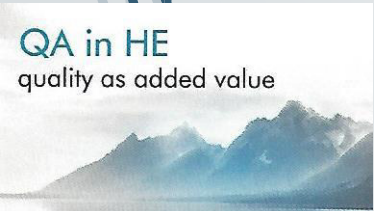
(= международные (минимальные) стандарты и требования), **ЭТО ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ МЕЖДУ ВХОДОМ И ВЫХОДОМ.**

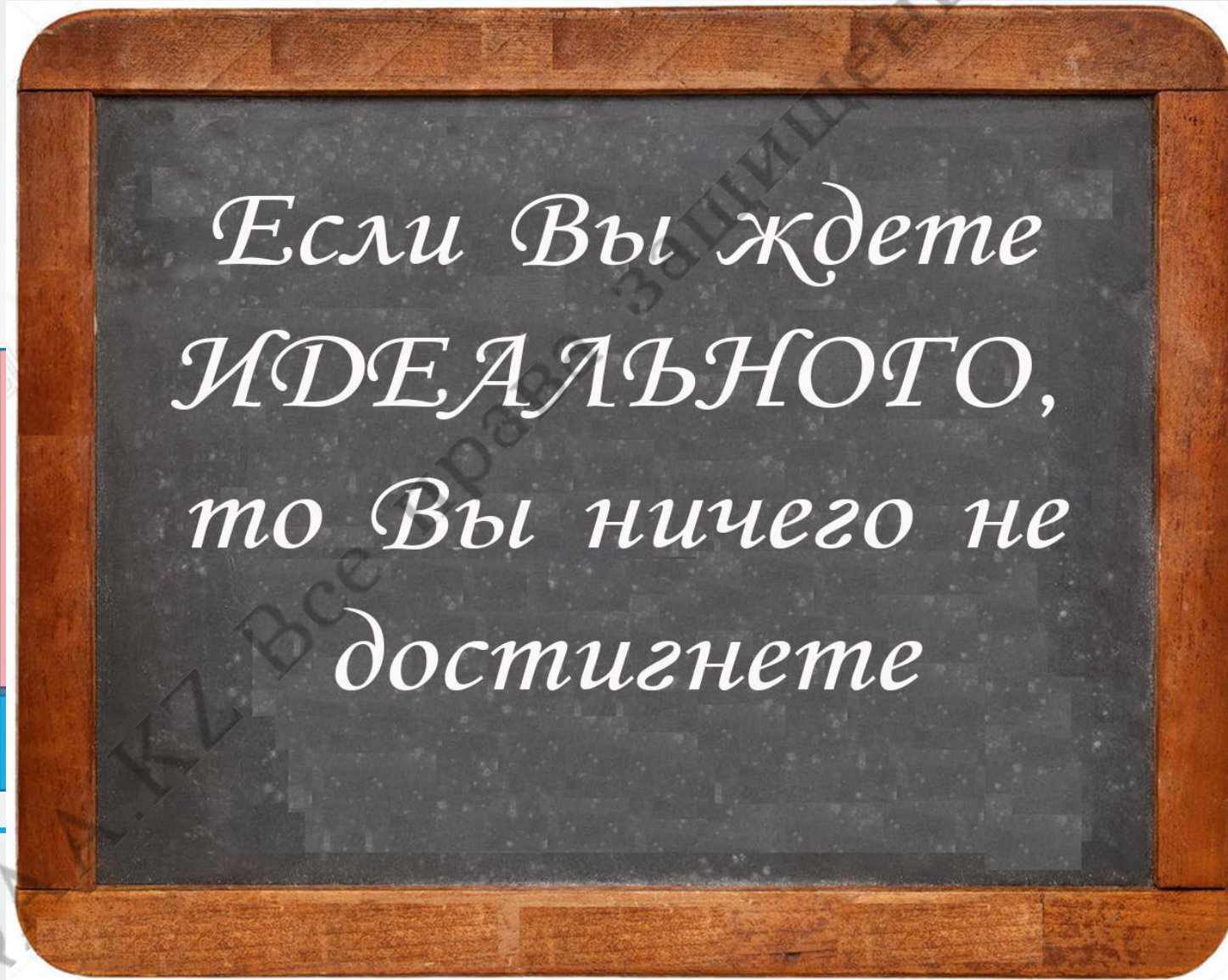
- Качество это **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ...**
- На институциональном уровне между **МИССИЕЙ** вуза и **РЕЗУЛЬТАТАМИ**
- На уровне программы между **РО** поступающего **СТУДЕНТА** и уже достигнутыми РО окончившим вуз студентом (опять же в связи с нуждами и желаниями заинтересованных сторон).





Dirk Van Damme (OECD)  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР ОБРАЗОВАНИЯ И  
РЕАЛЬНОСТЬ





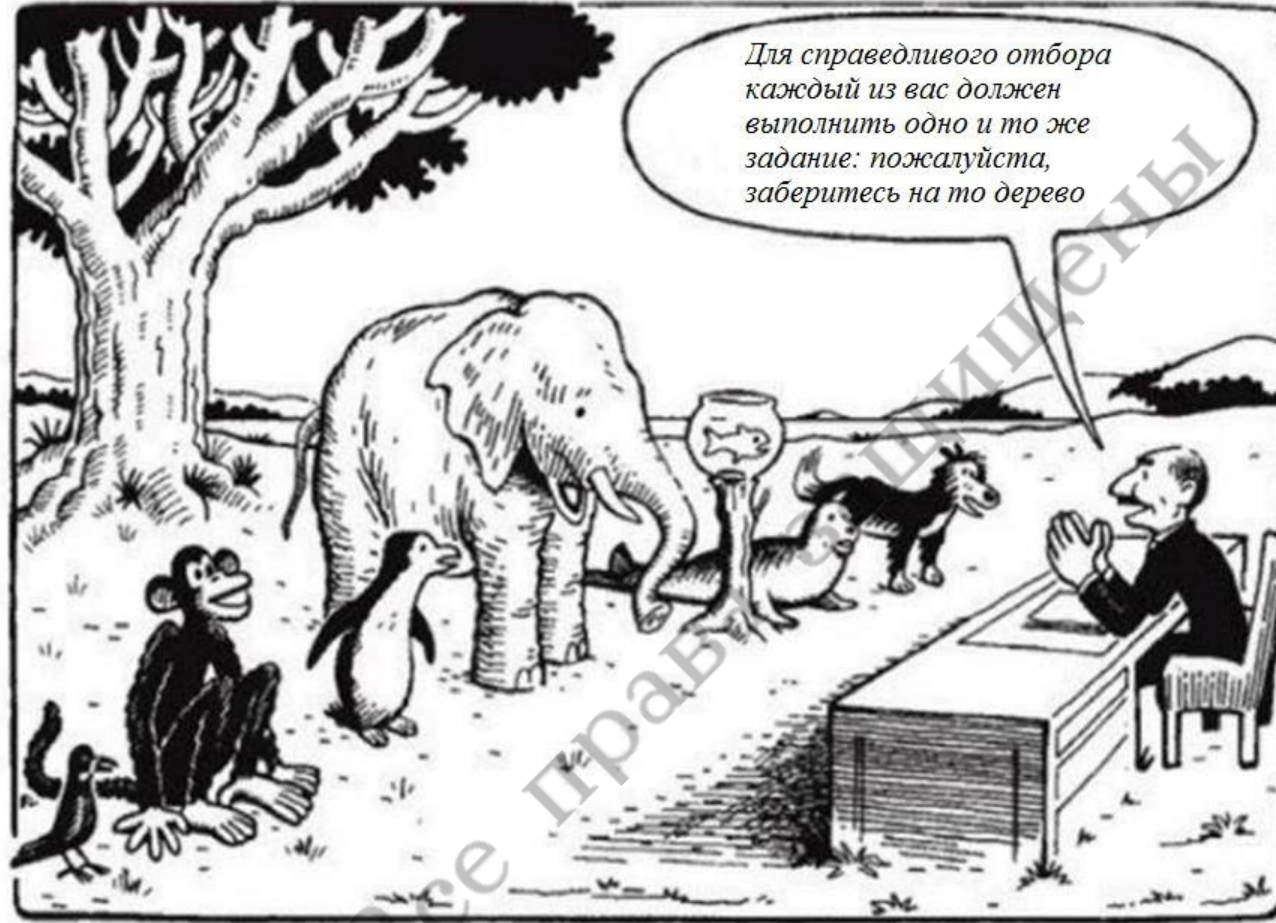
сокое качество

инимальный  
андарт QF/  
аты обучения (PO)

мальные PO при  
ске из среднего  
образования



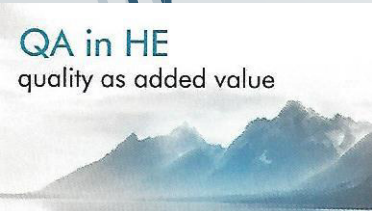
Q  
U  
A  
L  
I  
T  
Y

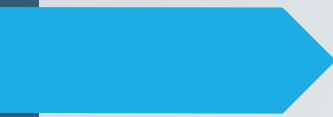


## **Наша система образования**

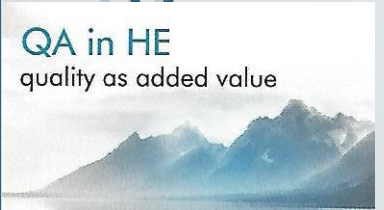
*"Каждый человек - гений. Но если вы будете судить рыбу по ее способности лазать по деревьям, она всю жизнь проживет с верой в свою глупость."*

*Альберт Эйнштейн*

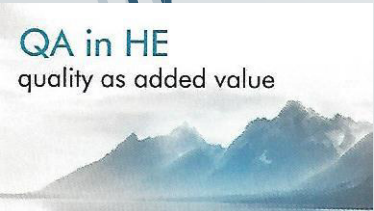




К  
А  
Ч  
Е  
С  
Т  
В  
О



QA in HE  
quality as added value



IQA.A.KZ Все права защищены



# Будущее обеспечения качества Часть 1

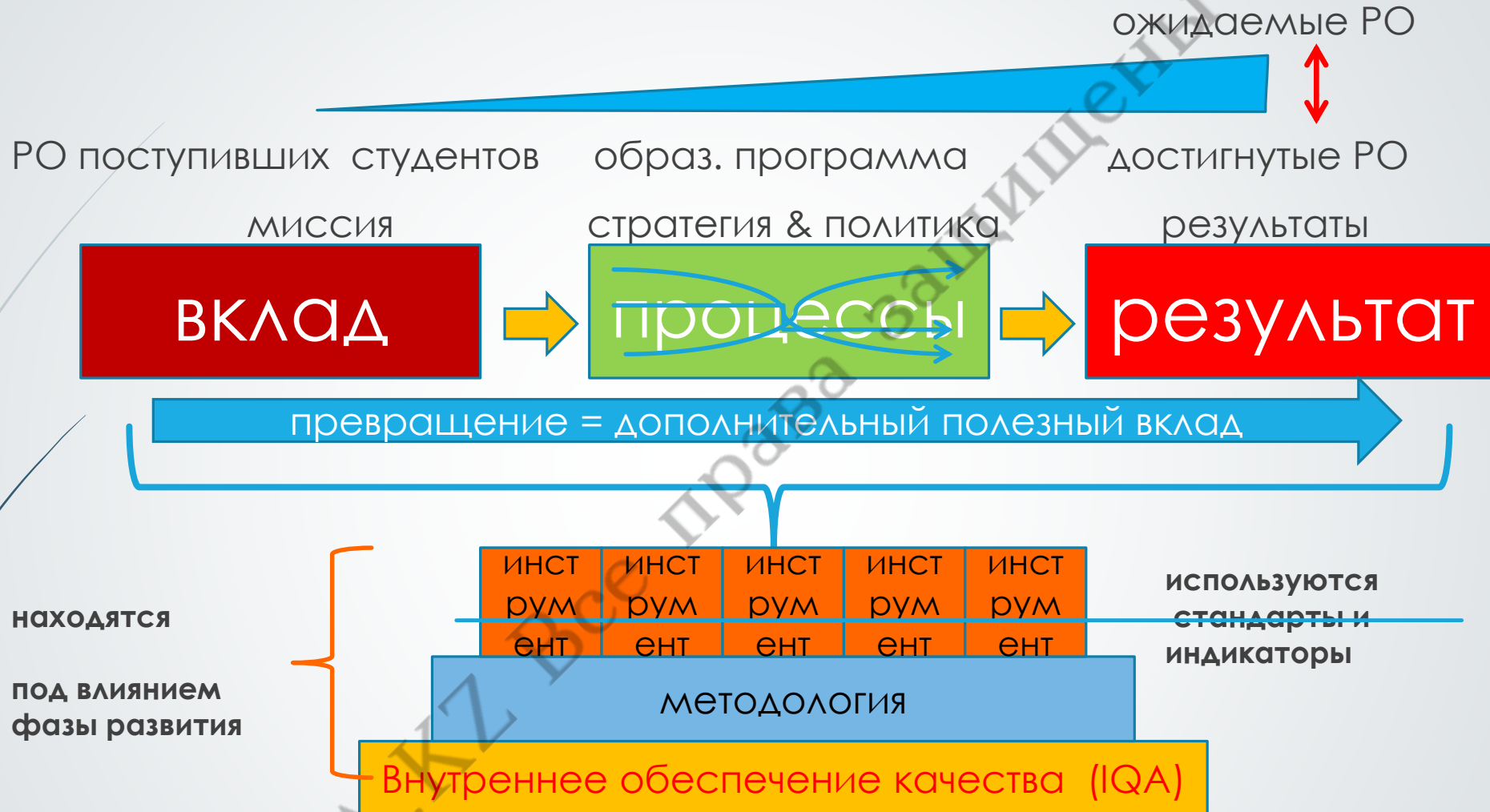
## Что есть обеспечение качества?

Люсьен Боллаерт

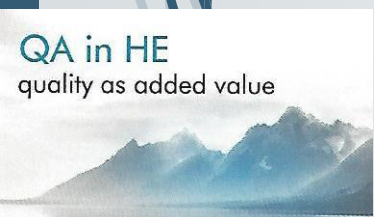
Независимый международный эксперт в области  
обеспечения качества  
приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018 Астана | Казахстан



“ОК – это **подход управления**, акцентирующий внимание на **качестве организации** и основанный на **участии всех заинтересованных сторон** с целью **удовлетворения их ожиданий и целей так долго, насколько возможно**” (ISO)



МОДЕЛИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

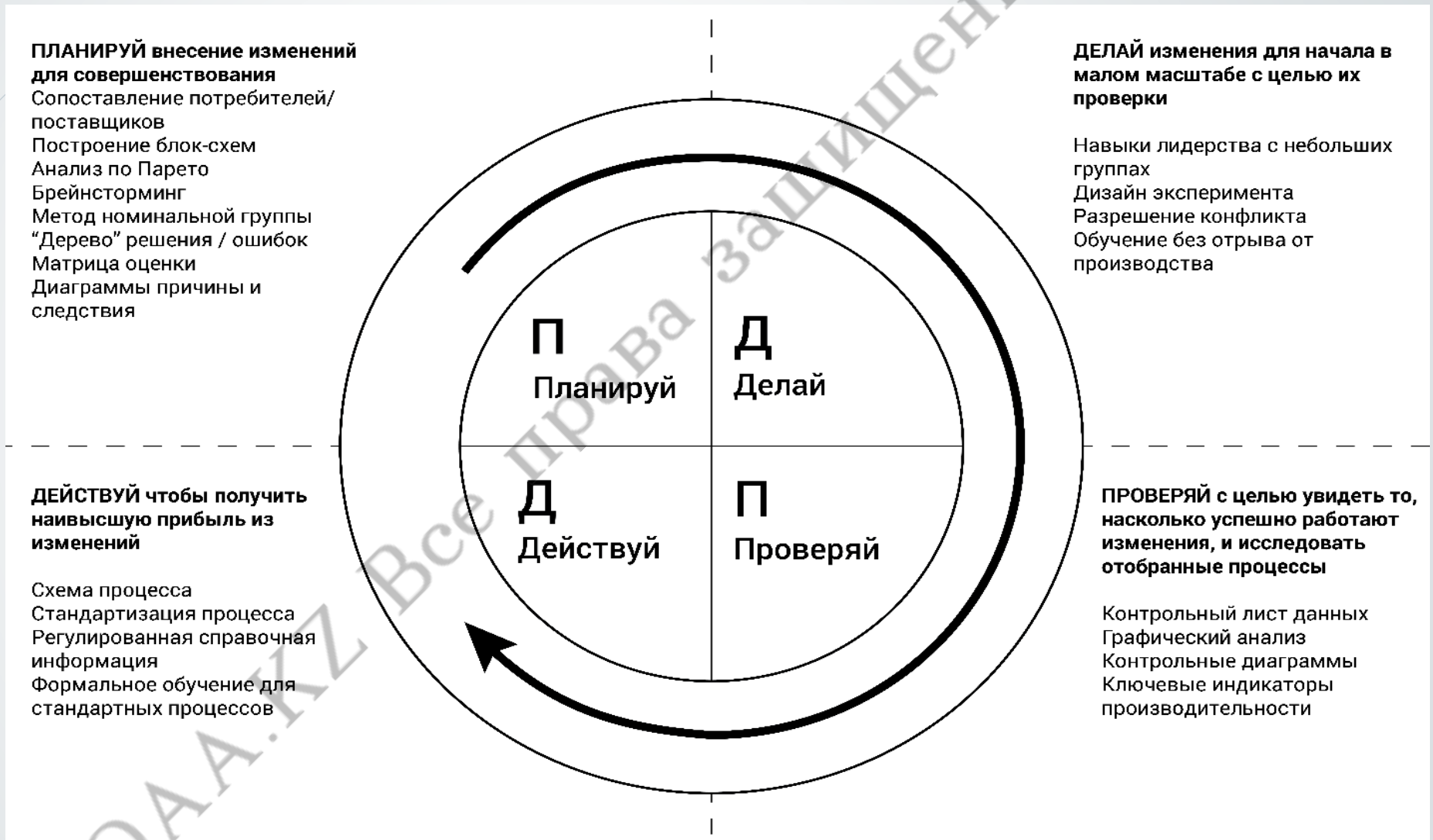


EFQM 2012

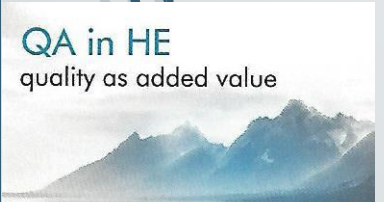
Модель общей рамки по оценке (CAF)



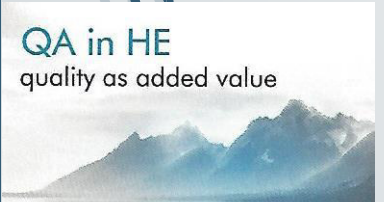
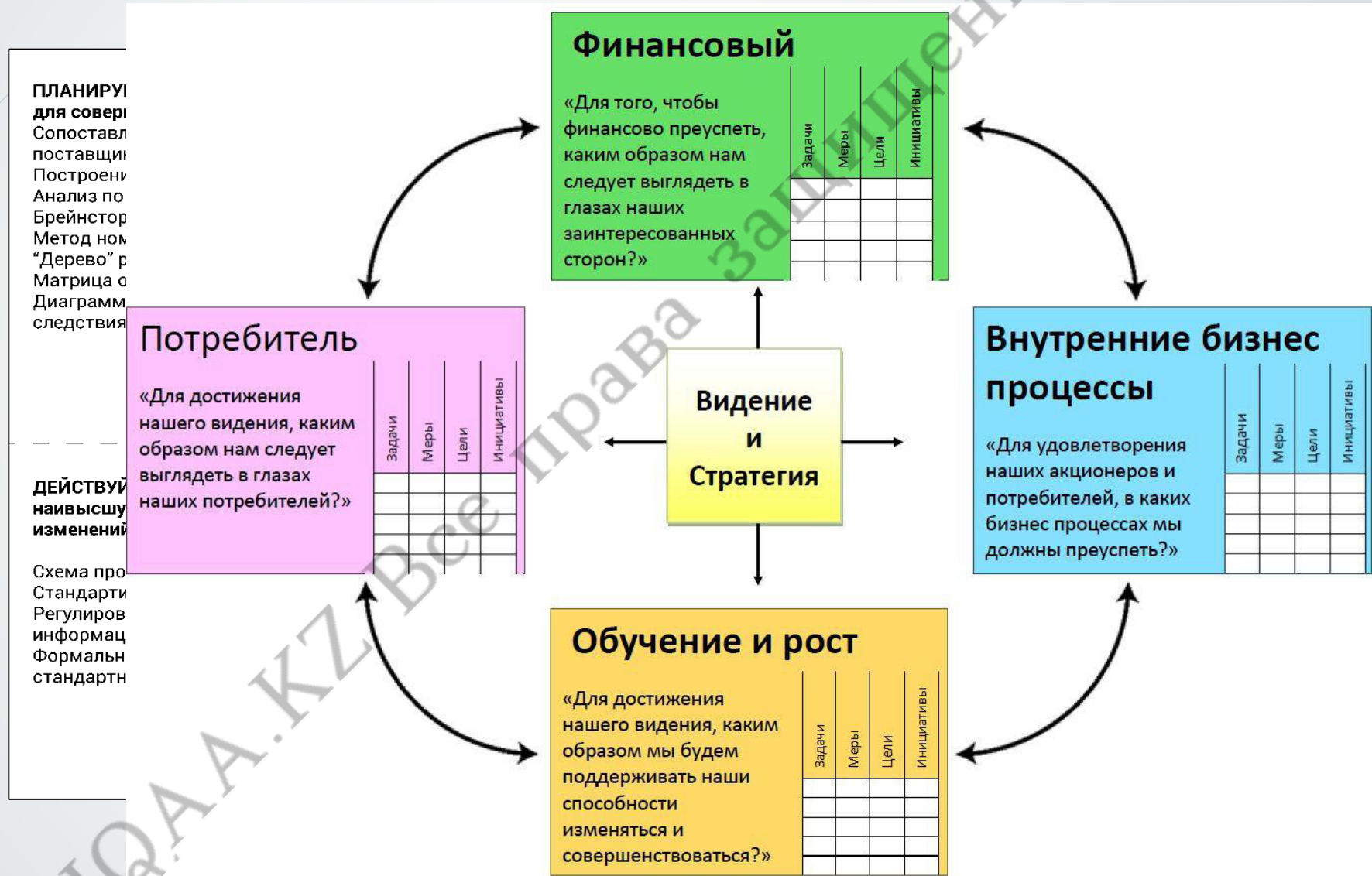
➔ МЕТОДОЛОГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И ИНСТРУМЕНТЫ



**Инструменты для измерения:** количественная и качественная информация, KPI (анализ), опрос (анализ), согласованные митинги



➤ МЕТОДОЛОГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И ИНСТРУМЕНТЫ



## Стандарты & индикаторы

- **Стандарт:** описание того, как организация и ее сотрудники должны развивать и управлять материалами, продуктами, услугами, процессами & системами чтобы удовлетворять потребностям & ожиданиям заинтересованных сторон
- **Пороговый стандарт** или стандарт **высокого качества?**
- **Руководящий принцип:** помогает объяснить как процессы & процедуры должны/могут помочь соответствовать стандарту (передовому опыту)

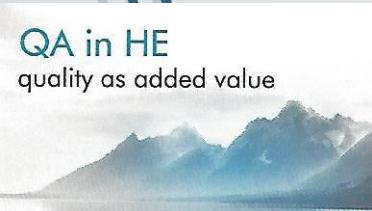


- **Индикатор:** разбивает стандарты на измеряющие и подходящие единицы, оценивающие как много организация достигла или соответствует ли она стандартам
- Индикаторы должны предоставлять информацию о действиях организации, поскольку качество требований организации помогает улучшить ее деятельность
- **3 функции индикаторов: измерять, сигнализировать & сообщать (внутри & за пределами организации)**



## (под-)категории индикаторов

- **Количественные индикаторы** в цифрах
- **Качественные индикаторы** не могут быть представлены в цифрах
- **Входные индикаторы** измеряют ситуацию в начале процесса или количество ресурсов, потраченных на получение результата
- **Индикаторы процесса** представляют эффективность или продуктивность полезного дополнительного вклада во время процесса
- **Выходные индикаторы** отражают полученные результаты деятельности
- **Индикаторы направления** указывают улучшается ли работа организации
- **Индикаторы действенности** измеряют как организация контролирует влияние изменений
- **(не-)Финансовые индикаторы** (не) измеряют финансовые аспекты деятельности
- **Стратегические индикаторы** измеряют реализацию стратегических целей

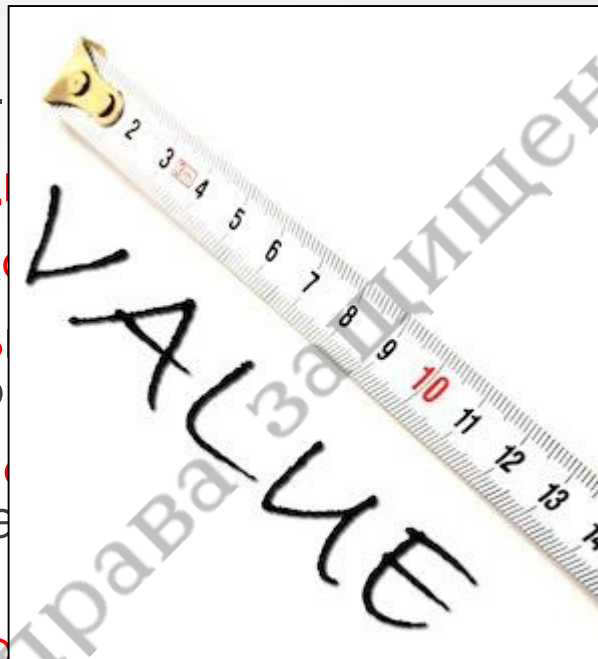




(под-

аторов

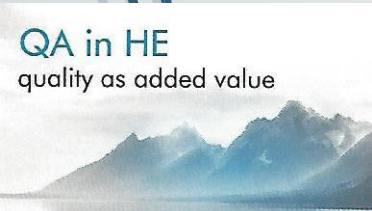
- Количественные индикаторы
- Качественные индикаторы
- Входные индикаторы: количество ресурсов
- Индикаторы процесса: продуктивность, полезность процесса
- Выходные индикаторы: результаты деятельности
- Индикаторы организации
- Индикаторы контроля
- (не-)эффективность деятельности
- Стратегические цели



представлены в цифрах  
начале процесса или  
учение результата  
эффективность или  
вклада во время

измеряйте то, что Вы цените,  
вместо того чтобы ценить только  
то, что Вы можете измерить

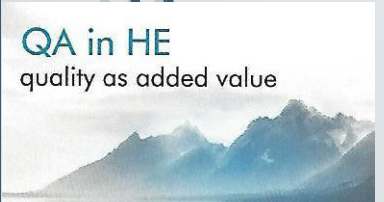
Энди Харгривс

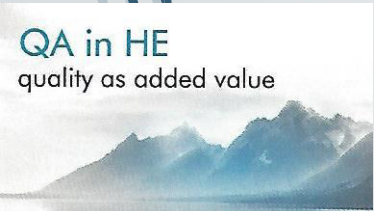


## Фазы развития (обеспечения) качества

| # менеджмент & процессы   | результаты   |
|---|--|
| 1. Качество является результатом исключительно индивидуального обязательства  | Качество изменчиво   |
| 2. Начаты размышления над процессами  | Качество является результатом начала систематического подхода  |
| 3. Организация управляется профессионально                                    | Качество обеспечено  |
| 4. Организация, также как и ее менеджмент систематически обновляются          | Качество непрерывно улучшается посредством инноваций   |
| 5. Организация ориентирована на внешнюю среду и стремится к высокому качеству | Качество признается внешними сторонами как высокое и, таким образом представляет собой международную лучшую практику |







# БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

## Часть 1

# Что есть 'культура качества'?

Люсьен Боллаерт

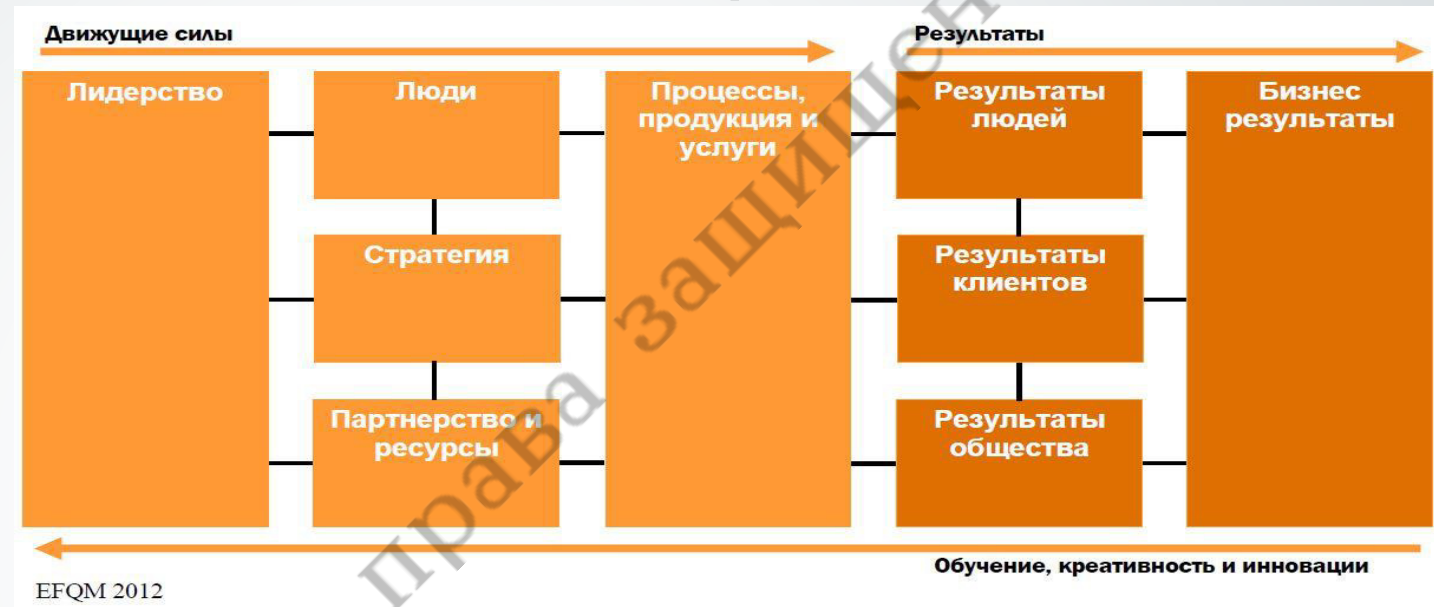
независимый международный эксперт в области  
обеспечения качества

приглашенный профессор | член правления QAAs

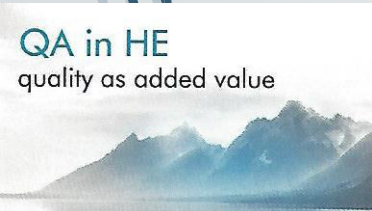
Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018 Астана | Казахстан

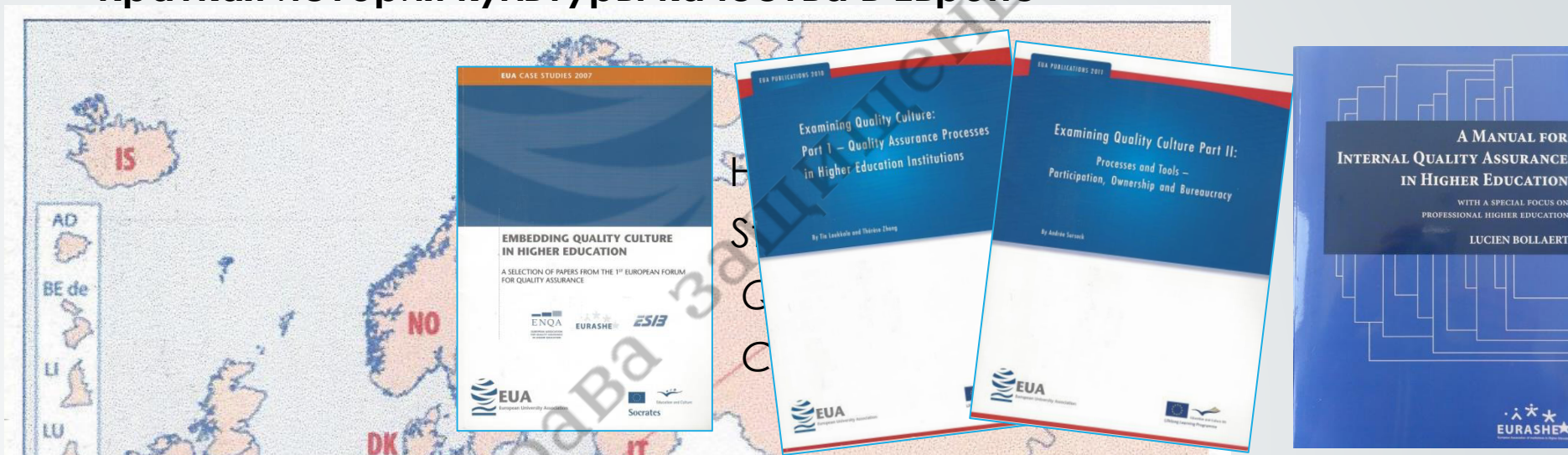
## Основополагающие принципы & ценности



- Руководство должно проводиться посредством видения, вдохновения и честности **лидеров**, выступающих в качестве образца для подражания своими ценностями и этикой (ответственностью, управлением людьми ...)
- **Управление** посредством структурированных и стратегически согласованных процессов и использования практики **принятия решений на основе фактов**
- **Интегрированная** система, объединяющая все процессы и измеряющая их исполнение;
- **Вера** в постоянное совершенствование;
- Следование за **людьми**, которые ценятся в **культуре доверия** за гармоничное достижение организационных и личных целей (**демократичное правление**)



### Краткая история культуры качества в Европе



organizational culture

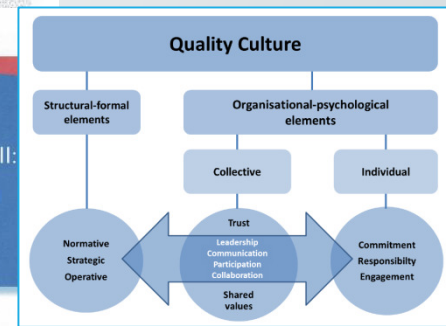
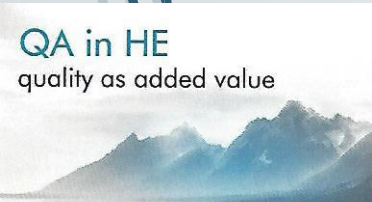
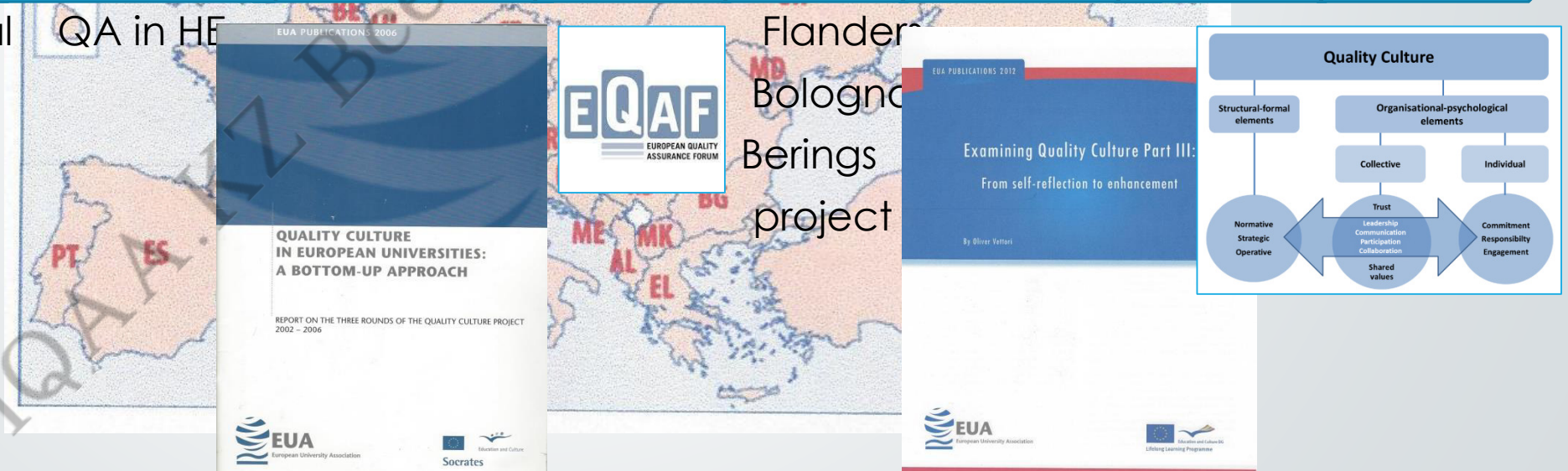
QA in HE

Flanders

Bologna

Berings

project




## I. Контекст, охват, цели и принципы

“ESG основаны на следующих четырех принципах:

- Высшие учебные заведения несут основную ответственность за качество, предоставляемого образования и обеспечение качества;
- Обеспечение качества отвечает разнообразию систем, учреждений, программ и студентов высшего образования;
- **Обеспечение качества поддерживает развитие культуры качества;**
- Обеспечение качества учитывает потребности и ожидания студентов, всех других заинтересованных сторон и общества ».

### Стандарт 1.1: Политика обеспечения качества, руководство

«Она поддерживает развитие **культуры качества**, в которой все **внутренние заинтересованные стороны берут на себя ответственность за качество** и **участвуют в обеспечении качества на всех уровнях учреждения**. В целях содействия этому, политика имеет официальный статус и является общедоступной ».



ЖОҒАРЫ БІЛІМНІҢ ЕУРОПАЛЫҚ КЕЛІСТІГІНДЕ САПАНЫ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ СТАНДАРТТАРЫ МЕН НУСҚАУЛЫҒЫ (ESG)

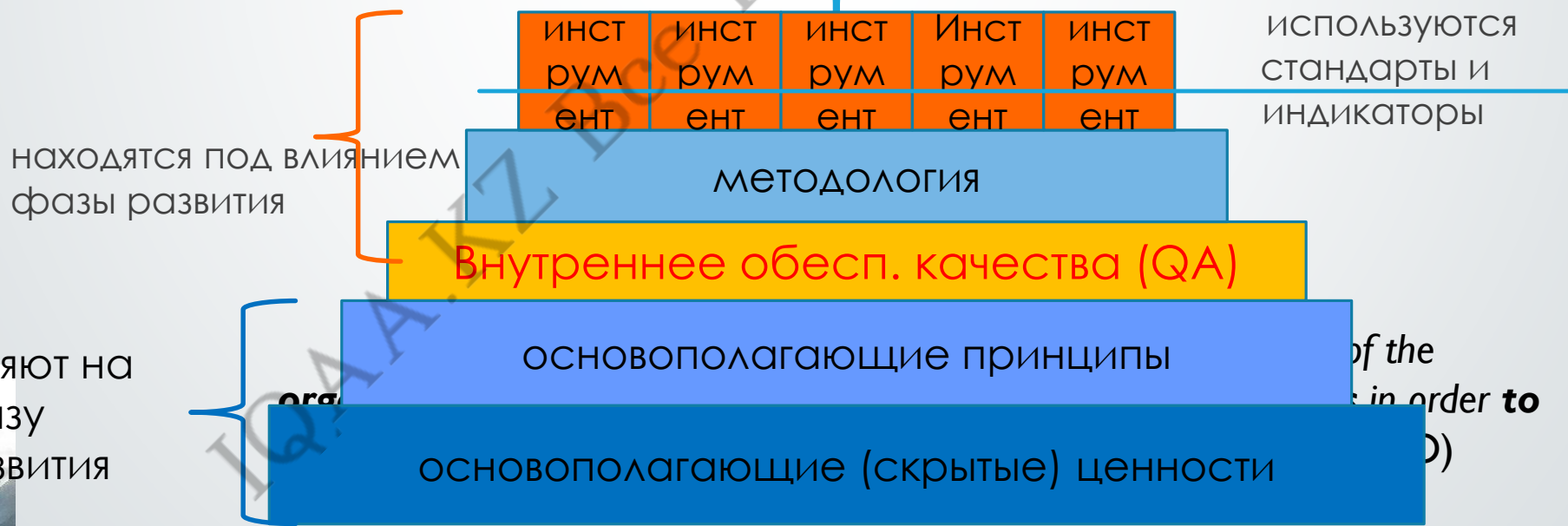
2015 жылғы мамырда Министрлер конференциясында мақұлданды

Жоғары білім беру саласын қамтамасыз етудің еуропалық ассоциациясы (ENQA)  
Еуропа студенттері одағы (ESU)  
Еуропа университеттері ассоциациясы (EUA)  
Жоғары білім беру ұйымдарының еуропалық ассоциациясы (EURASHE)  
Халықаралық білім беру (Education International - EI)  
БИЗНЕС ЕУРОПА (BUSINESSEUROPE)  
Жоғары білім беру саласын қамтамасыз етудің еуропалық тізімі (EQAR)

[www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)







of the  
in order to  
)

«Общие основополагающие положения, полученные группой при решении своих проблем с внешней адаптацией и внутренней интеграцией, и доказавшие свою эффективность, теперь должны считаться новыми способами, описывающими как воспринимать, думать и чувствовать себя по отношению к этим проблемам».

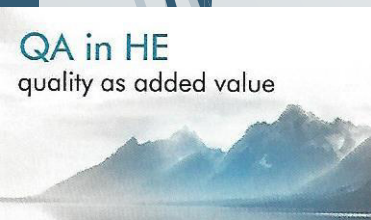
Schein (1985, 2004 3<sup>rd</sup> ed.), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco, p. 90

«Компания - это культура. Культура – это группа людей, объединенная общими ценностями и убеждениями. Не продукты и услуги связывают компанию вместе. Не размер и мощь делают компанию сильной, но культура, как система убеждений и ценностей, которую все разделяют, от генерального директора до секретаря».

«Нам лучше в тех культурах, в которых мы хорошо себя чувствуем. Нам лучше в тех местах, которые отражают наши собственные ценности и убеждения ».

«Одна культура не лучше и не хуже другой, они просто разные».

Simon Sinek (2009), *Start with Why*, p. 89-90

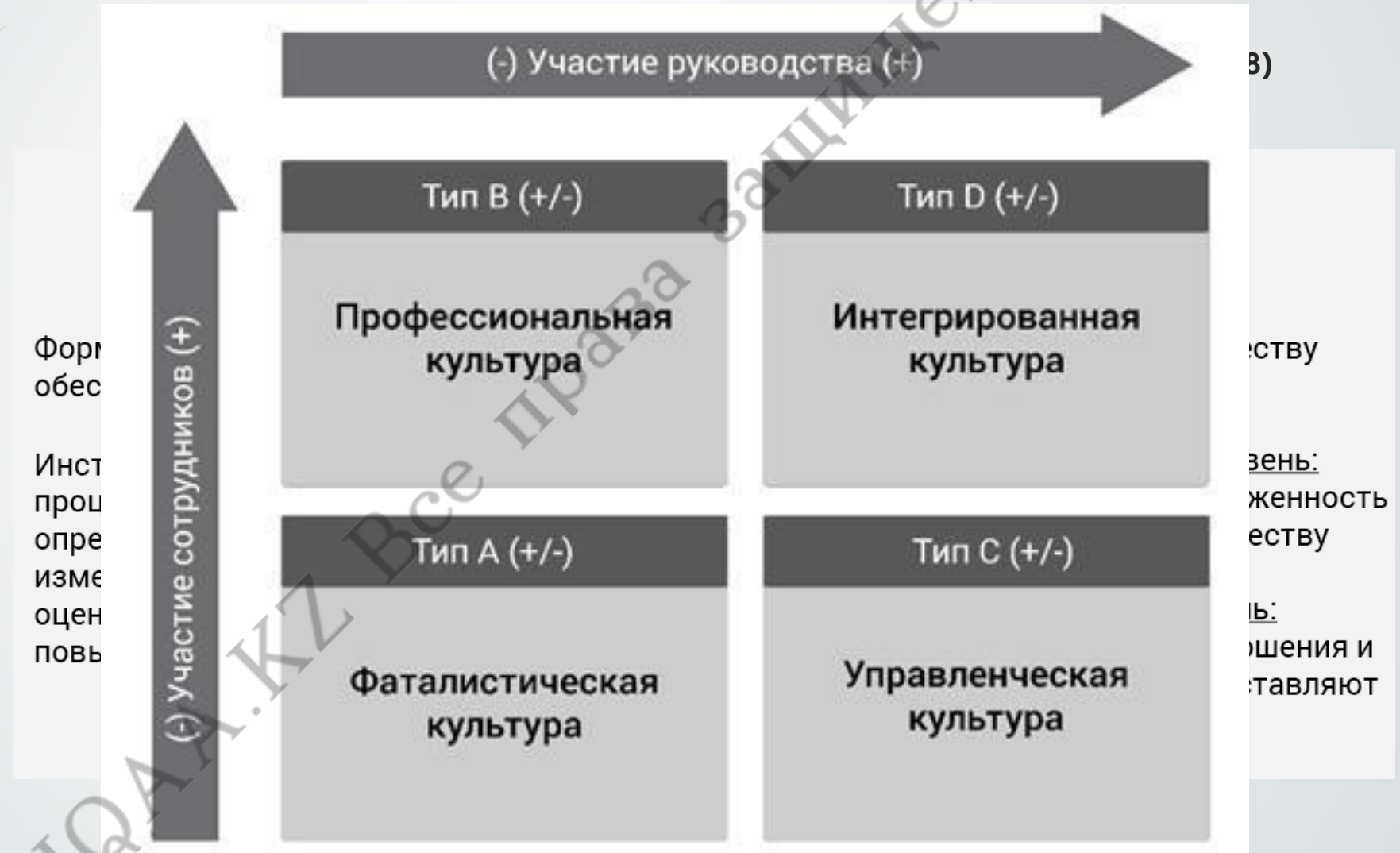


# Элементы культуры качества

Рис.3 Элементы культуры качества (Источник EUA 2006: 20 и EUA 2005:18)



# Элементы культуры качества



В  
Н  
У  
Т  
Р  
Е  
Н  
Н  
Я  
Д  
О  
Л  
Я  
У  
Ч  
А  
С  
Т  
И  
Я

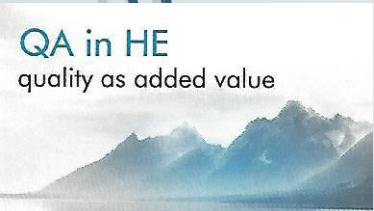
**Реактивная культура качества:** рассматривает качество как нечто «навязанное» из внешней среды и, таким образом, фокусируется на отдельных аспектах качества и избегает внешних угроз;

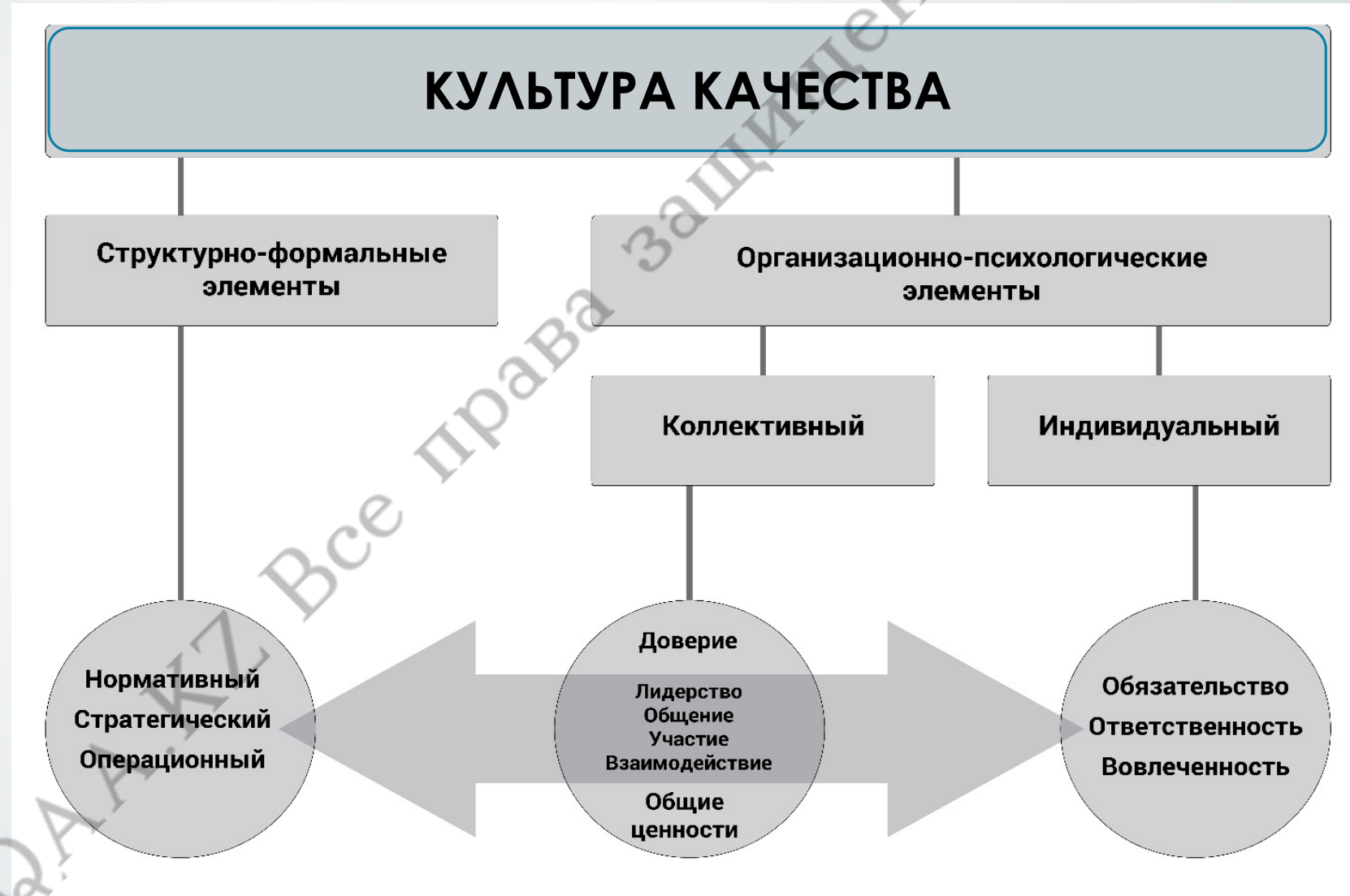
**Репродуктивная культура качества:** подчеркивает сохранение статуса-кво, потому что изменения приводят к внутреннему сопротивлению;

**Реагирующая культура качества:** в первую очередь оценивает свою собственную практику с учетом внешних требований к качеству и способствует улучшению программы действий;

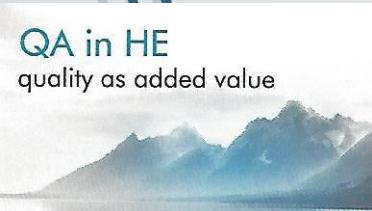
**Воспроизводящая культура качества:** типичная для «организации обучения», в которой качество сознательно внедряется в повседневную деятельность

## Культура качества (существующая & желаемая)





Heidelberg (2013)





## качество как результат

| Культура качества | + | OK | = | Предполагаемый результат качества |
|-------------------|---|----|---|-----------------------------------|
| O+                |   | M+ |   | ++                                |
| M+                |   | O+ |   | ++                                |
| O+                |   | M- |   | +                                 |
| M+                |   | O- |   | предположительно + (изменчивый)   |
| O-                |   | M+ |   | предположительно – (изменчивый)   |
| M-                |   | O+ |   | предположительно – (изменчивый)   |
| O-                |   | M- |   | --                                |
| M-                |   | O- |   | --                                |

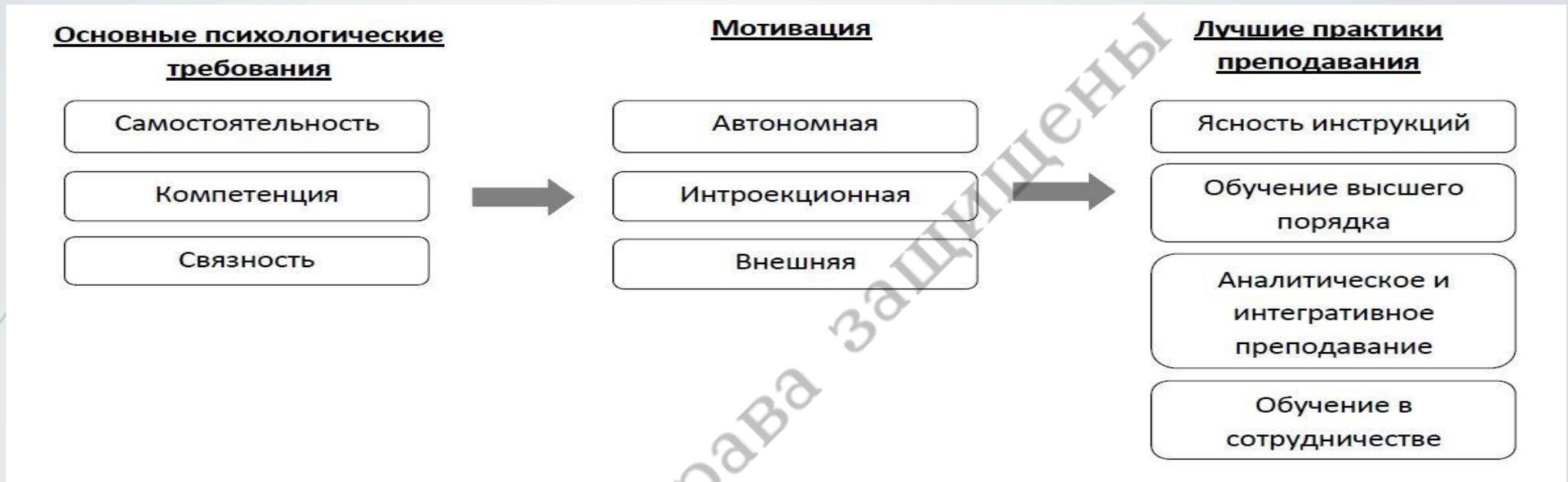
**O** – (overwhelming actor) – преобладающее действующее лицо; **M** –(minor (strength)) – лицо с минимальной силой

Bollaert, L. (2014, 2018)



- Всегда есть культура качества, так же как всегда существует организационная культура.
- Может быть положительная или отрицательная (суб) культура.
- Между культурой качества, обеспечением качества и возникшим/существующим качеством нет взаимно однозначных отношений.
- Отношения между качеством, культурой качества и обеспечением качества являются диалектическими.

«Культура качества (положительная) - это часть организационной культуры, в которой все заинтересованные стороны участвуют в создании качества и стремятся к непрерывному совершенствованию посредством обеспечения качества». Люсьен Боллаерт (2014)



Автономная мотивация оказывает значительный положительный предсказуемый эффект на все 4 результата обучения, в то время как другие внешние типы мотивации, например, вознаграждение, обвинение или наказание, мало связаны с хорошим преподаванием.

Основываясь на теории самоопределения Ступниского: люди могут оптимально функционировать в ситуации, когда удовлетворяются их основные психологические потребности.

Stupnisky, R.H. & BrckaLorenz, A. & Yuhas, B. & Guay, F. (2018), Faculty members' motivation for teaching and best practices, in *Contemporary Education Psychology*, vol. 53, April 2018, pp. 15-26



После встречи они поняли, что новый менеджер имеет проблемы с адаптацией





**структурные элементы**

**культурные элементы**

Лидерство

Стратегия

KPI

система ОК

PDCA

результаты

пороговые мин. стандарты

количеств. индикатор

процедуры

заинтересованные стороны

подразделение ОК

технологический инструмент

эффективность

контролеры

краткосрочные знания &

навыки

финансы

инфраструктура

штат

внешняя проверка

аккредитация

EQAR

видение & миссия

ценности

обучение на ошибках

культура качества

тренинг

процесс

стремление к лучшему

качеств. индикатор

вовлеченность

партнеры

услуга

креативное конструктивное

мышление

действенность

коллеги/критичные друзья

трансверсальные

компетенции

ответственность

творческое общество

команда

предварительная оценка

ENQA



**структурные элементы**

Лидерство  
стратегия  
KPI  
система ОК  
PDCA  
результаты  
пороговые мин. стандарты  
количеств. индикатор  
процедуры  
заинтересованные стороны  
подразделение  
технологический инструмент  
эффективность  
контроль  
краткосрочные знания  
навыки  
финансы  
инфраструктура  
штат  
внешняя проверка  
аккредитация  
EQAR

**культурные элементы**

видение & миссия  
ценности  
обучение на ошибках  
культура качества  
тренинг  
процесс  
стремление к лучшему  
качеств. индикатор  
вовлеченность  
партнеры  
услуга  
креативное конструктивное  
мышление  
ответственность  
коллеги/критичные друзья  
трансверсальные  
компетенции  
ответственность  
творческое общество  
команда  
предварительная оценка  
ENQA



структ

# Harvard Business Review

HBR.ORG

APRIL 2016

44 Entrepreneurship  
Blitzscaling  
An interview with Reid Hoffman

54 Digital Transformation  
How Platforms  
Change Strategy  
Marshall W. Van Alstyn et al.

108 Managing Yourself  
Dealing with a  
Rude Colleague  
Christine Porath

## ТЫ НЕ МОЖЕШЬ ЗАКРЕПИТЬ КУЛЬТУРУ

**СФОКУСИРУЙСЯ НА СВОЕМ БИЗНЕСЕ  
И ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ ПРИДЕТ**



менты

OX

ему

КТИВНОЕ

рузья

ВО

енка

порого

к

заинтер

ТЕХНОЛОГИ

крат

mi

act

T

QA in HE  
quality as added value





СТР Как можно создать культуру для улучшения качества? ТЫ

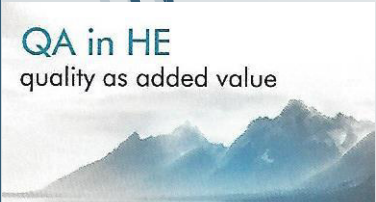
Final Report

October 2016

Andrea Kottmann  
Jeroen Huisman  
Lisa Brockerhoff  
Leon Cremonini  
Jelle Mampaey



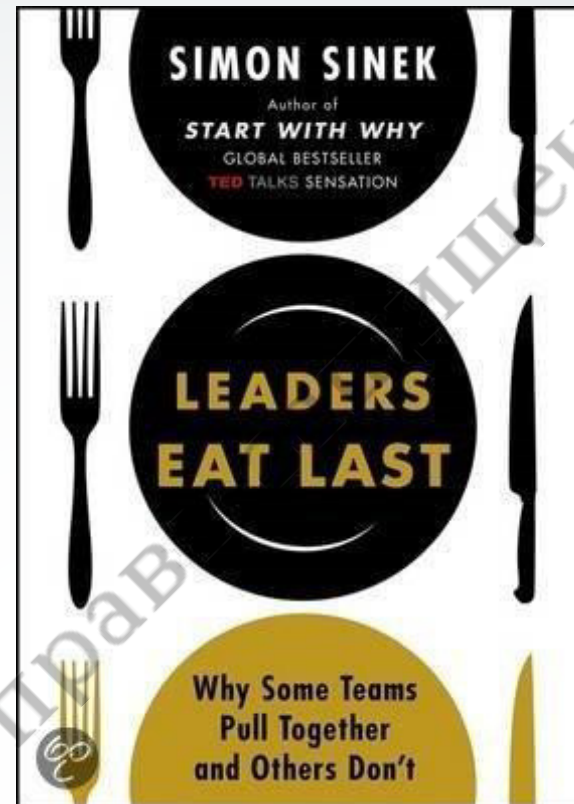
Center for  
Higher Education  
Policy Studies



IQAA.KZ Все права защищены

#### 4 общих фактора, играющих роль при (создании) культуры качества и повышении качества :

- ✓ **Эффективные** лидеры, **приверженные** внедрению изменений и практикующие **«смешанный стиль руководства»** (сочетают управленческие и академические ценности и обращаются к коллективу «переходя от слов к делу» = объединяют восходящие коллегиальные инициативы с управленческим видением), чтобы установить **базовый уровень общих ценностей** который определяет высокое качество преподавания и обучения;
- ✓ **Ресурсы**, которые создают **время и пространство** для преподавателей, деньги при этом могут быть не ключевыми, и **сокращают рабочие нагрузки, избегая конфликты целей** и предлагая **профессиональные компетенции экспертизы**;
- ✓ **Общение** происходит вне рамок командования, создается **общий язык и базовый уровень общих ценностей, определяющих высокое качество преподавания**, общение для **обсуждения обучения и преподавания**, а также для **обмена передовыми методами**;
- ✓ **Признание** учебно-воспитательной деятельности (по сравнению с исследованиями) посредством **ценных инструментов**, таких как награда за преподавание, карьерный рост, руководящие роли и продвижение по службе в преподавании и обучении



«У этих исключительных организаций есть культуры, в которых лидеры обеспечивают прикрытие сверху, а люди смотрят друг на друга». (стр. 8)

«Однако большое количество наших учебных заведений и учебных программ сегодня сосредоточено не на развитии великих лидеров, а на обучении эффективных менеджеров» (стр. Xi)

Simon Sinek (2013), *Leaders Eat Last*

Слишком часто мы ассоциируем трансформационное лидерство с харизматическим лидером на высшем уровне организации, который обеспечивает видение, и все остальные просто следуют. В сегодняшнем быстро развивающемся, сложном мире, мы действительно нуждаемся в **«распределенном лидерстве» - лидерстве на всех уровнях**. Это означает, что необходим вклад и консультации с людьми внутри и за пределами организации, которые имеют свежую и аналитическую информацию о клиентах, рынках, новых технологиях, задачах конкурентов и будущих тенденциях, при этом будет создаваться **синергия между людьми**, управляющими существующими инициативами, и теми, кто в восторге от **создания чего-то нового**, позволяющими другим **изменять свою деятельность** в организации, используя простые правила, определяющие соответствие между инициативами. Мир слишком сложен для того, чтобы быть руководимым одними методическими принципами, быть в безопасности и страсти, для того чтобы другие могли вести и действовать, **при этом избегая хаоса»**.

Deborah Ancona, Professor of Management, MIT Sloan School of Management

**БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА**

**Часть 1**

# **РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ & ОК**

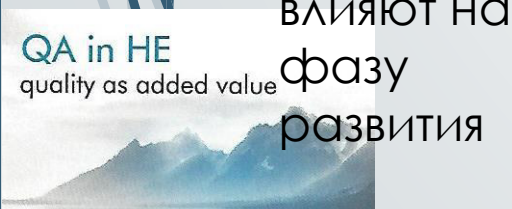
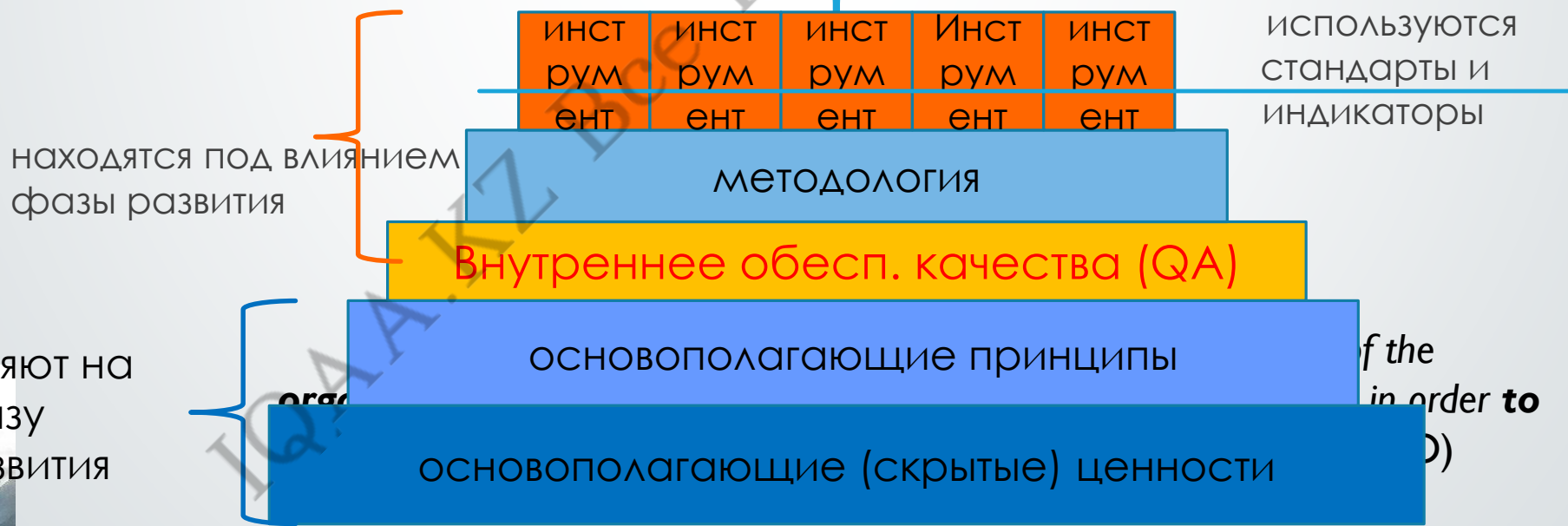
Люсьен Боллаерт

Независимый международный эксперт в области  
обеспечения качества  
приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018

Астана | Казахстан



## Результаты обучения (PO): потребность в общем языке на основе общего понимания

PO = формулировка того, что студент **знает**, **понимает** и **умеет делать** после успешного завершения учебного процесса

компетенция = доказанная способность **интегрировать** знания, навыки и **поведение** для того, чтобы быть успешным в определенном **контексте**

Сделайте PO **ЖИВЫМИ** существами, сформулированными заинтересованными сторонами, общими для всей команды, и формирующими методы преподавания, обучения и оценки соответственно, **ПРИ ЭТОМ РАСПОЛАГАЮЩИМИ ПРОСТРАНСТВОМ ДЛЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ !**

## Стандарт 1.2: Разработка и утверждение программ

Учебные заведения должны иметь процедуры для разработки и утверждения своих программ. Программы должны быть разработаны в соответствии с установленными целями, включая **ожидаемые результаты обучения**. **Квалификация**, получаемая в результате освоения программы, должна быть четко определена и разъяснена и должна **соответствовать определенному уровню национальной структуры квалификаций** в высшем образовании и, следовательно, **структуре квалификаций в Европейском пространстве высшего образования**.



ESG  
2015



Standards and Guidelines for Quality Assurance  
in the European Higher Education Area

[www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)



QA in HE  
quality as added value





**Руководство:** “Образовательные программы являются ядром образовательной миссии высших учебных заведений. Они обеспечивают студентов как **академическими знаниями**, так и необходимыми **умениями и навыками**, в том числе **передаваемыми**, которые могут повлиять на их **личностное развитие** и могут найти применение в их **будущей карьере**.”

**Программы:**

- разрабатываются в соответствии с общими целями, которые в свою очередь соответствуют **институциональной стратегии** и имеют ясно **обозначенные результаты обучения**;
- разрабатываются **при участии студентов и других заинтересованных сторон**;
- выигрывают от проведения **внешних экспертиз и наличия справочно-информационных ресурсов**;
- отражают четыре цели высшего образования, определенные Советом Европы (см. Область применения и понятия);
- разрабатываются для **постоянного продвижения** и развития студентов в процессе обучения **ECTS**; (...)”

[подготовка к устойчивой занятости;

подготовка к жизни как активных граждан в демократических обществах;

Личностное развитие;

Развитие и поддержание посредством преподавания, обучения и исследований широкой, передовой базы знаний.

[https://www.coe.int/t/dg4/highereducation/PublicResponsibility/Explanatory%20Memorandum%20public%20responsibility\\_EN.asp](https://www.coe.int/t/dg4/highereducation/PublicResponsibility/Explanatory%20Memorandum%20public%20responsibility_EN.asp) ]

**ESG  
2015**

Standards and Guidelines for Quality Assurance  
in the European Higher Education Area

[www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)

**QA in HE**  
quality as added value



МАКРО

MESO

присуж

дения

МИКРО

глобальный аспект

Евр. рамка квал.  
(LLL)

Рамка квал. ЕПВО

Нац. рамка квал.

|                  |                  |                  |                  |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| РО<br>ДИСЦ<br>ИП | РО<br>ДИСЦ<br>ИП | РО<br>ДИСЦ<br>ИП | РО<br>ДИСЦ<br>ИП |
|------------------|------------------|------------------|------------------|

РО ВУЗа

|            |            |            |            |            |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| РО<br>прог | РО<br>прог | РО<br>прог | РО<br>прог | РО<br>прог |
|------------|------------|------------|------------|------------|

Ключевые РО

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Р | Р | Р | Р | Р |
| О | О | О | О | О |
| К | К | К | К | К |

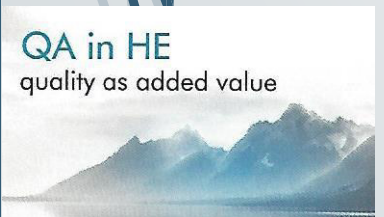
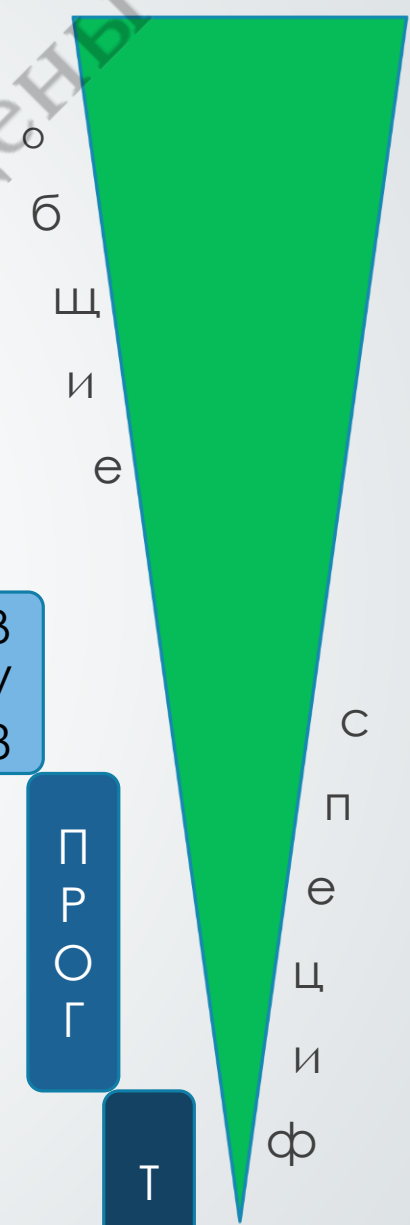
i  
n  
t

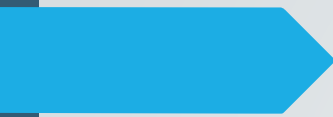
(i)  
n  
t

В  
У  
З

П  
Р  
О  
Г

Т





МАКРО

MESO

присуж

дения

МИКРО

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Р | Р | Р | Р | Р |
| О | О | О | О | О |
| К | К | К | К | К |

глобальный аспект

Евр. рамка квал. (LLL)

Рамка квал. ЕПВО

Нац. рамка квал.

РО дисциплип

ТОЧКИ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ

РО прог

Ключевые РО

OK

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В КЛЮЧЕВОМ ВОПРОСЕ

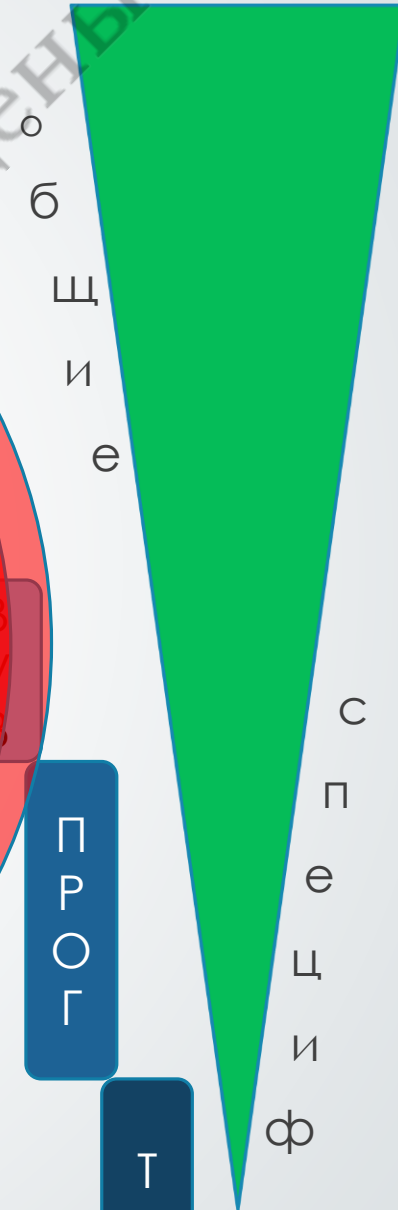
i n t

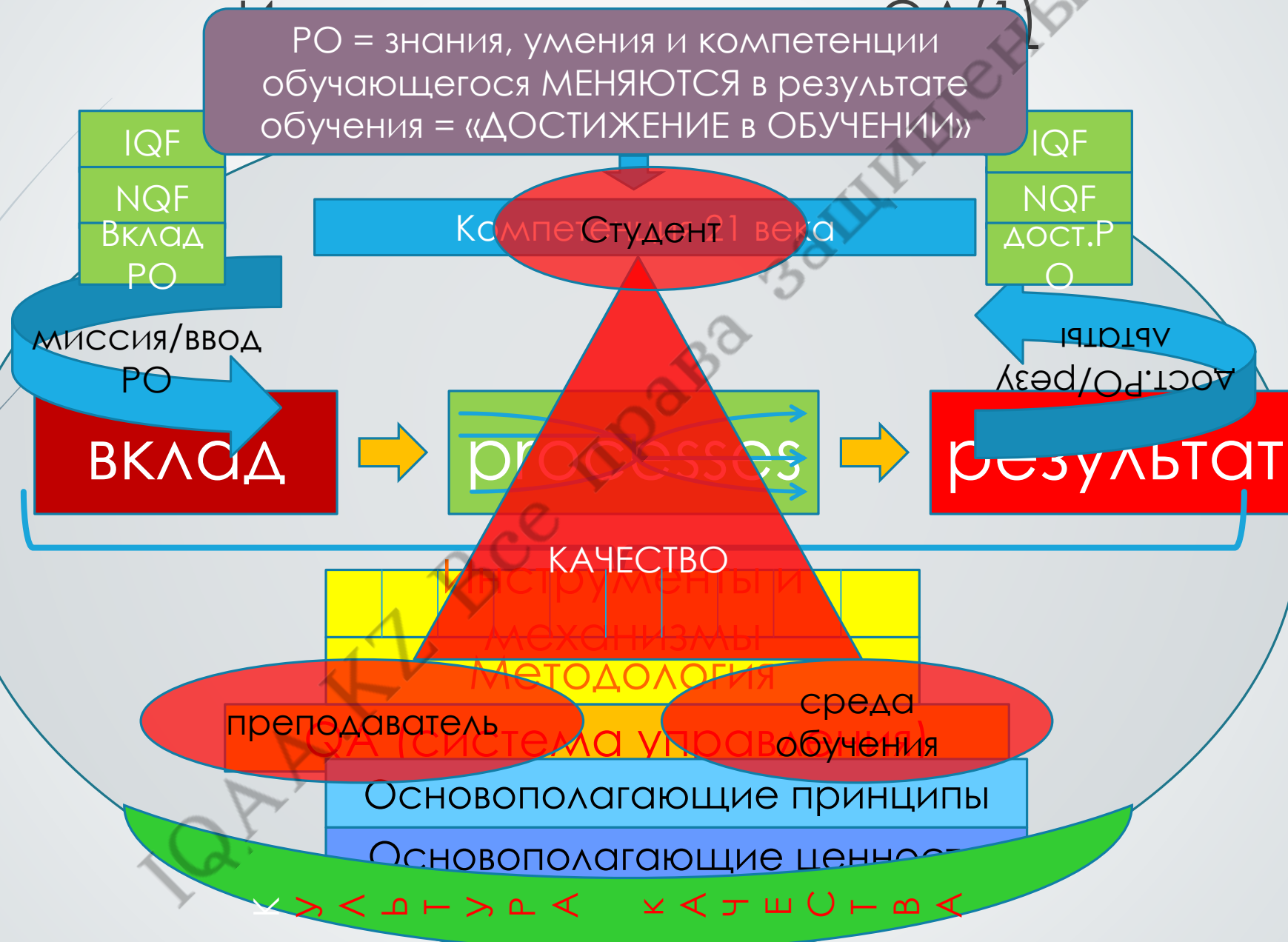
(i) n t

ВУЗ

ПРОГ

Т





А PO = знания, умения и компетенции обучающегося МЕНЯЮТСЯ в результате обучения = «ДОСТИЖЕНИЕ в ОБУЧЕНИИ»

EQF

EQF

компетенции 21-го века

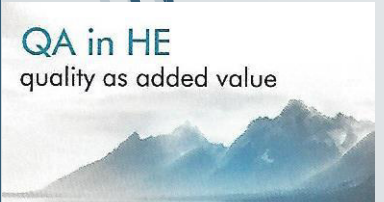


система менеджмента обеспечения качества

основополагающие принципы

основополагающие ценности

культура качества



# БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

## Часть 1

# ОК и видение, миссия и стратегия

Люсьен Боллаерт

независимый международный эксперт в области  
обеспечения качества

приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018 Астана | Казахстан

## Стандарт I.1:

«Учебные заведения должны иметь политику по обеспечению качества, которая доступна общественности и является частью их стратегического менеджмента. Внутренние заинтересованные стороны должны разрабатывать и внедрять эту политику посредством соответствующих структур и процессов с привлечением внешних заинтересованных сторон».



ESG  
2015

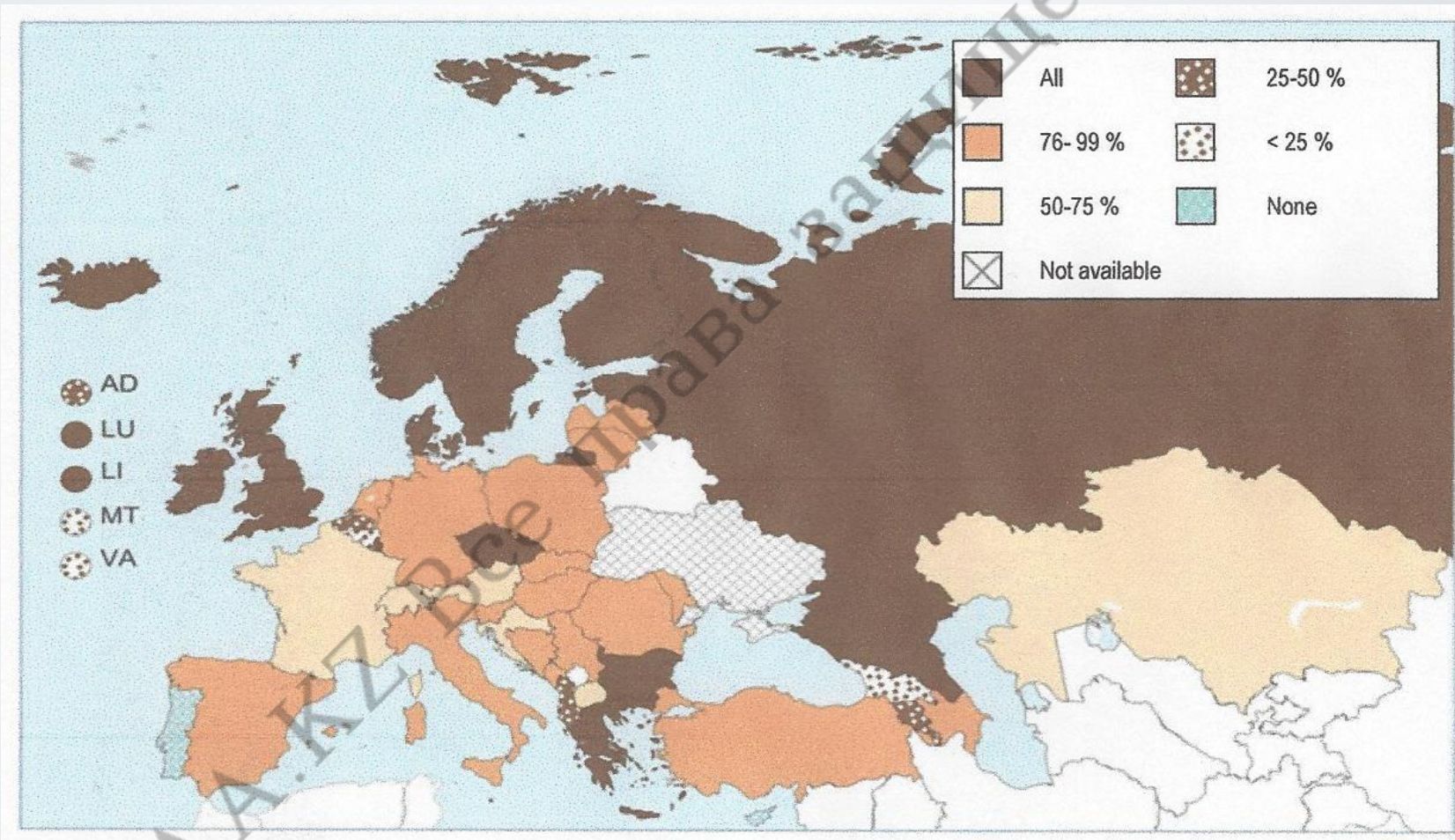
Standards and Guidelines for Quality Assurance  
in the European Higher Education Area

[www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)



QA in HE  
quality as added value

Институциональные стратегии по непрерывному улучшению, опубликованные за последние 5 лет 2013/2014

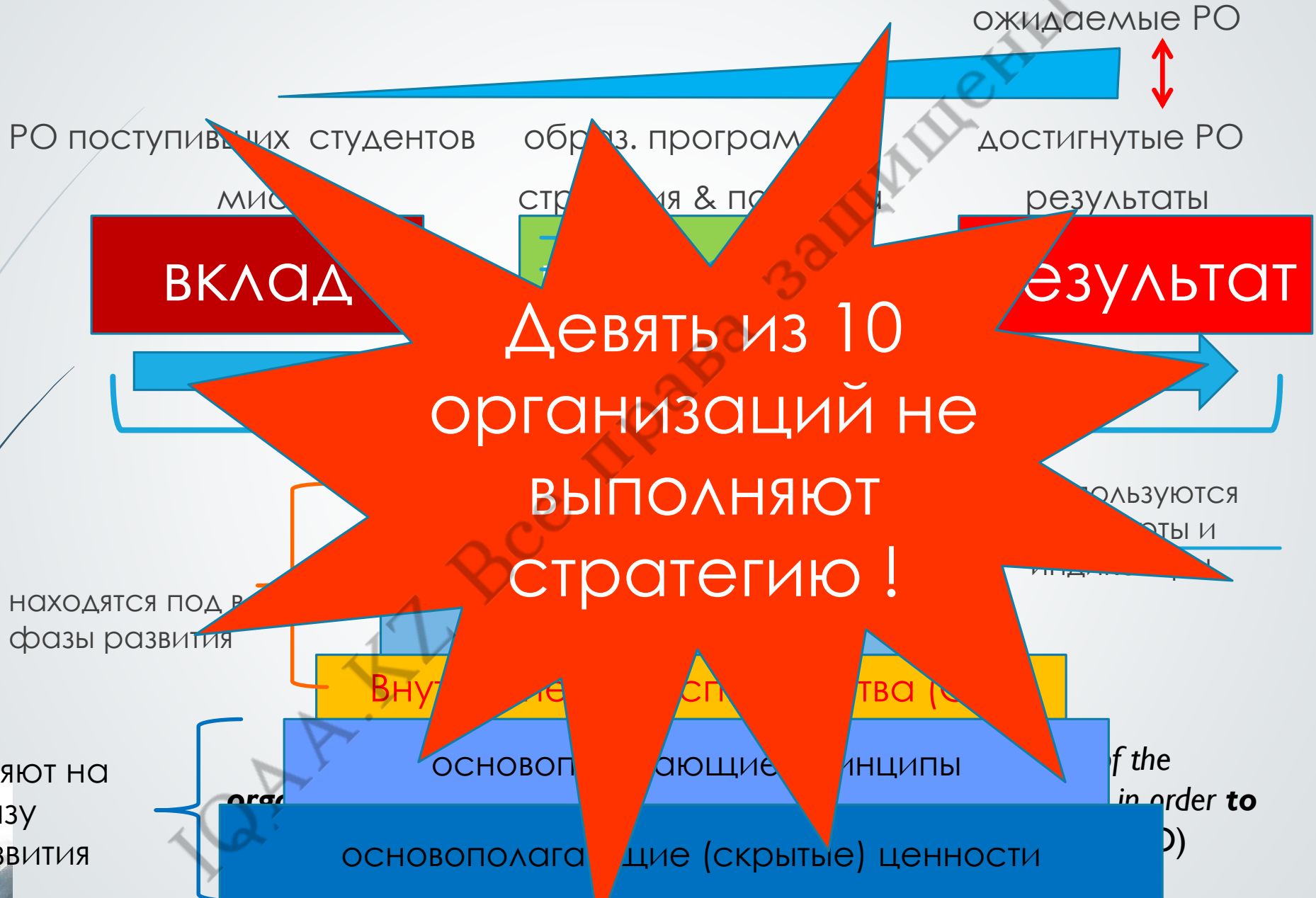


Отчет о внедрении 2015, рис. 3.1, стр. 89

Источник опросник VFUG



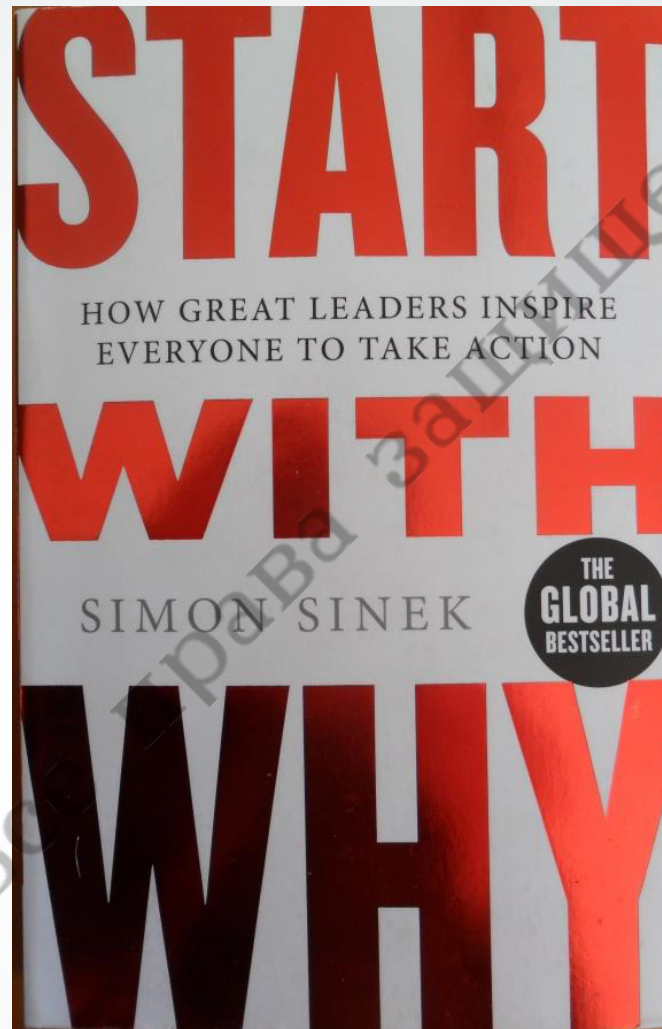




QA in HE  
quality as added value

ВЛИЯЮТ НА  
фазу  
развития





**НАЧНИТЕ С ВОПРОСА “ПОЧЕМУ”?**

**ЗАТЕМ СПРОСИТЕ “КАК”?**

**НАКОНЕЦ СПРОСИТЕ “ЧТО”?**

Simon Sinek (2009)

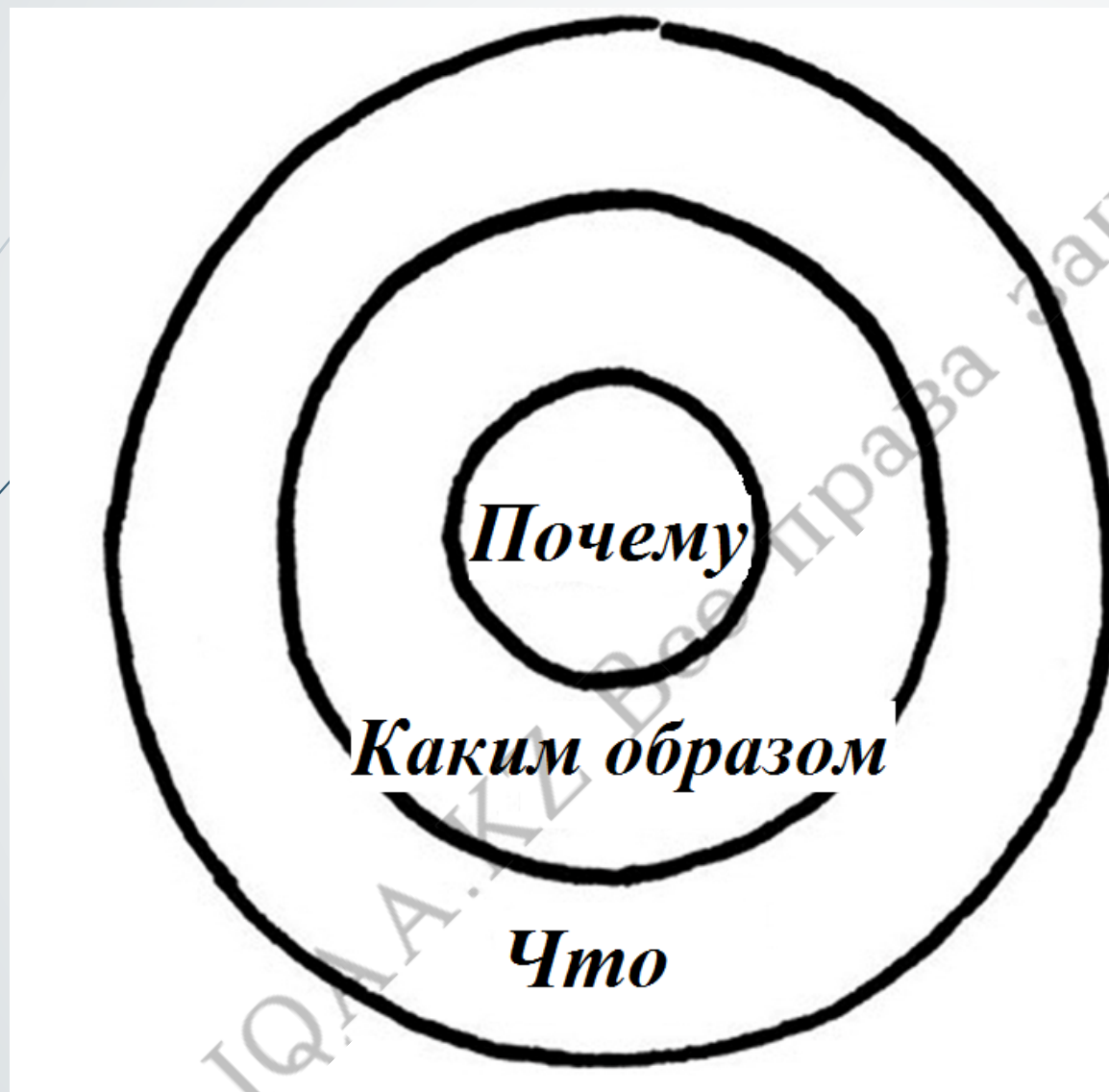
QA in HE  
quality as added value



“Вы должны завоевать доверие посредством общения и демонстрации того, что Вы разделяете одни и те же ценности и убеждения. Вы должны объяснять ПОЧЕМУ и доказывать посредством того ЧТО вы делаете. ПОЧЕМУ – это только убеждение. КАК – это действия, предпринимаемые для реализации этого убеждения, и ЧТО – это результаты наших действий. Когда все три аспекта сбалансированы, появляется доверие и осознается ценность.”

Simon Sinek (2009), p. 84-85





**Почему=Цель**

*Какова Ваша цель? Во что Вы верите?*

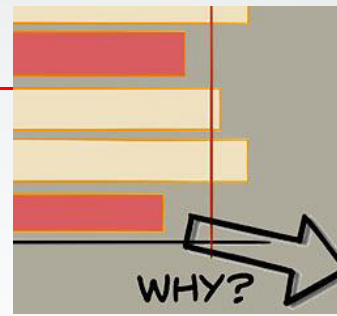
**Каким образом=Процесс**

*Определенные действия, направленные на осуществление "Почему".*

**Что=Результат**

*Что Вы делаете? Результат "Почему".  
Доказательство*





- ▶ Зачем нам нужен менеджмент (обеспечения) качества?
- ▶ Зачем нам нужно качество?
- ▶ Почему мы в (высшем) образовании?
- ▶ Почему мы хотим лучшее общество?
- ▶ Почему мы нуждаемся в лучшем мире?
- ▶ Почему мы хотим лучшей жизни?
- ▶ В чем смысл существования? Что полезного мы делаем в жизни?



Взгляните критично  
вместе с внешними

Почему?  
это будущее ВО & обесп. кач.?  
это видение ВО & ОК?

на глобальный контекст  
& внутренними  
заинтересованными  
сторонами

Обновите свое видение

**Вы не можете быть  
обучающей организацией  
без общего видения ...  
Общее видение служит  
компасом, позволяющим  
продолжать обучение,  
когда растет напряжение**



Взгляните критично  
вместе с внешними

Почему?  
это будущее ВО & обесп. кач.?  
это видение ВО & ОК?

на глобальный контекст  
& внутренними  
заинтересованными  
сторонами

Обновите свое видение

**Вы не можете быть  
обучающей организацией  
без общего видения ...  
Общее видение служит  
компасом, позволяющим  
продолжать обучение,  
когда растет напряжение**



Взгляните критично  
вместе с внешними

**Почему?  
это будущее ВО & обесп. кач.?  
это видение ВО & ОК?**

на глобальный контекст  
& внутренними  
заинтересованными  
сторонами

Пересмотрите свое видение

Используйте SWOT анализ  
вовлекая все

**Что?  
что мы понимаем под ВО & его качеством?  
является ли нашей миссией качество ВО?**

изучив организацию  
внутренние и  
внешние заинтересо-  
ванные стороны

Пересмотрите свое видение

---

---

---

---

---

---

---

---





## ОТ ВИДЕНИЯ К МИССИИ

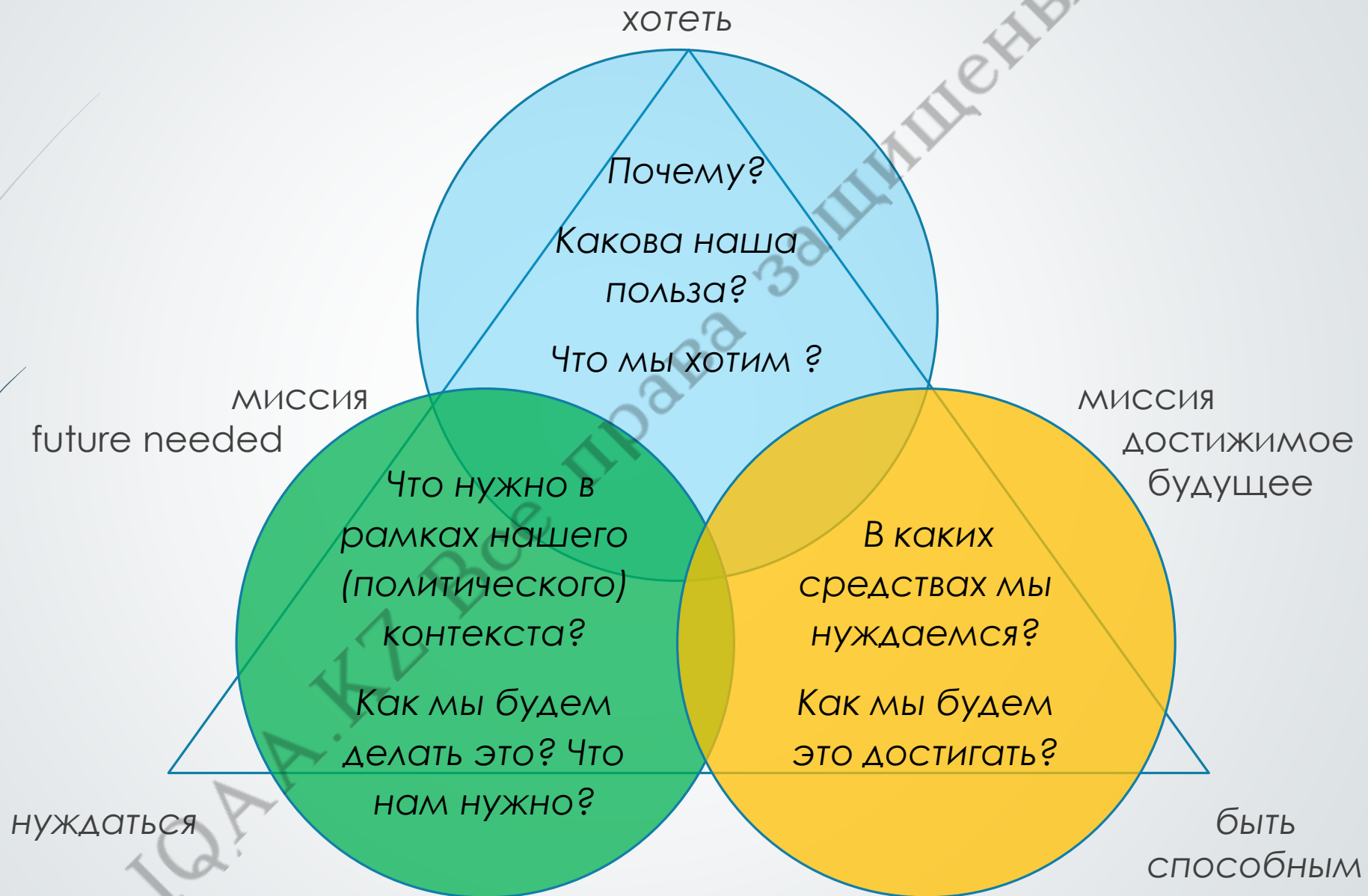
| видение  | МИССИЯ   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ПОЧЕМУ мы существуем?</li> <li>• ПОЧЕМУ мы должны существовать в (желаемом) будущем?</li> </ul> | <p>ГДЕ мы себя видим?<br/>КАК вы достигните это?<br/>ОСНОВНЫЕ цели и задачи связаны с требованиями и желаниями<br/>ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ сторон</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели и ценности БУДУЩЕГО</li> </ul>   | <p>Что мы ДЕЛАЕМ?<br/>Что нас отличает от других?</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Где мы НАЦЕЛЕННЫ быть ?</li> </ul>  |  |



| видение  | МИССИЯ   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Отвечает на вопросы ПОЧЕМУ? И ЧТО?</li> </ul>   | <p>Отвечает на вопрос КАК?</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Имеет отношение только к БУДУЩЕМУ</li> </ul> <p>Отвечает на вопрос КОГДА (10 лет)</p> | <p>Имеет отношение к НАСТОЯЩЕМУ ведущему в БУДУЩЕЕ</p> <p>Отвечает на вопрос КОГДА (5 лет)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Должно быть ВДОХНОВЛЯЮЩИМ</li> </ul>  | <p>Перечисляет обширные ЦЕЛИ</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Для руководства, всех сотрудников и потенциальных клиентов</li> </ul>                 | <p>Основной адресат руководство и заинтересованные стороны</p>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Описывает к чему вы стремитесь в БУДУЩЕМ (10 лет)</li> </ul>                          | <p>Отсылает к требованиям и желаниям заинтересованных сторон</p>                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ЧЕГО мы хотим достичь</li> </ul>  | <p>ЧТО мы делаем сегодня?</p>  |



желаемое будущее видение = ответ на вопрос 'почему?'



Взгляните критично  
вместе с внешними

**Почему?  
это будущее ВО & обесп. кач.?  
это видение ВО & ОК?**

на глобальный контекст  
& внутренними  
заинтересованными  
сторонами

Пересмотрите свое видение

Используйте SWOT анализ  
вовлекая все

**Что?  
что мы понимаем под ВО & его качеством?  
является нашей миссией в области  
качества ВО?**

изучив организацию  
внутренние и  
внешние заинтересо-  
ванные стороны

Пересмотрите свое видение

Определите существующую  
Определите желаемую  
Вовлекайте внешние и

**КАК?  
мы собираемся реализовать нашу  
миссию? какова  
наша миссия в качестве ВО?**

культуру качества (КК)  
КК в вашей организации  
внутренние  
заинтересованные  
стороны

Пересмотрите (стратегическую) политику

Используйте количественные  
SMART  
Поддерживайте связь сверху-  
вниз

**КАК?  
какие (новые) стратегические  
политики?  
Каков порядок действий?**

и качественные KPI  
индикаторы  
снизу-вверх

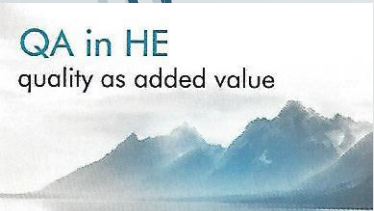
Пересмотрите свои программы и процессы

Пересмотрите систему  
Создайте независимые

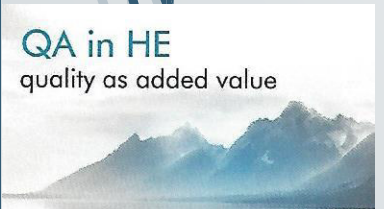
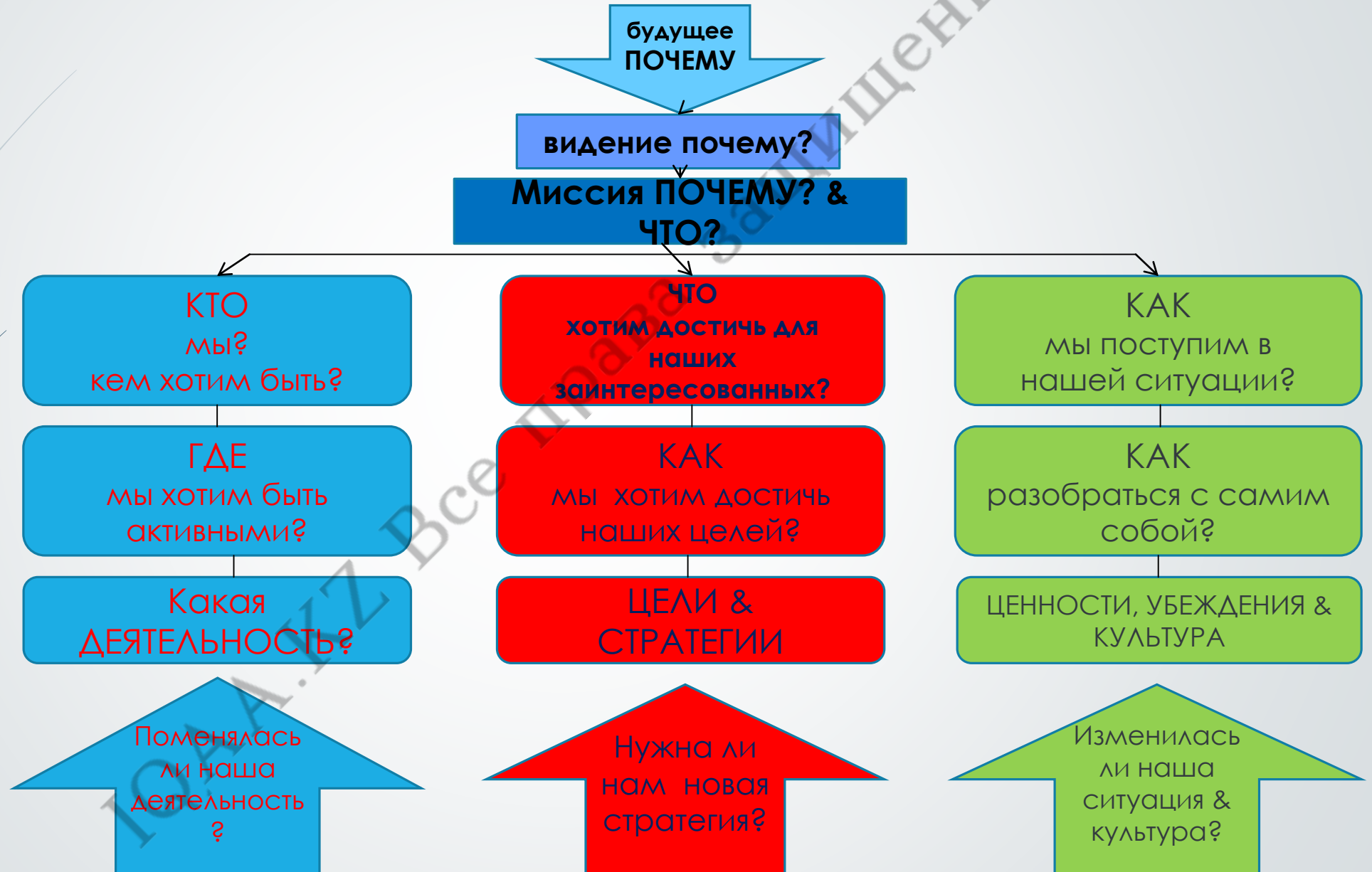
**КТО?  
Люди (руководители & персонал)?  
Руководство структурой ОК?**

управления и структуры  
поддерживающие  
подразделения ОК





# ОТ ВИДЕНИЯ & МИССИИ К (СТРАТЕГИЧЕСКОЙ) ПОЛИТИКЕ



Взгляните критично  
вместе с внешними

**Почему?  
это будущее ВО & обесп. кач.?  
это видение ВО & ОК?**

на глобальный контекст  
& внутренними  
заинтересованными  
сторонами

Пересмотрите свое видение

Используйте SWOT анализ  
вовлекая все

**Что?  
что мы понимаем под ВО & его качеством?  
является нашей миссией в области  
качества ВО?**

изучив организацию  
внутренние и  
внешние заинтересо-  
ванные стороны

Пересмотрите свое видение

Определите существующую  
Определите желаемую  
Вовлекайте внешние и

**КАК?  
мы собираемся реализовать нашу  
миссию? какова  
наша миссия в качестве ВО?**

культура качества (КК)  
КК в вашей организации  
внутренние  
заинтересованные  
стороны

Пересмотрите (стратегическую) политику

Используйте количественные  
SMART  
Поддерживайте связь сверху-  
вниз

**КАК?  
какие (новые) стратегические  
политики?  
Каков порядок действий?**

и качественные КРІ  
индикаторы  
снизу-вверх

Пересмотрите свои программы и процессы

Пересмотрите систему  
Создайте независимые

**КТО?  
Люди (руководители & персонал)?  
Руководство структурой ОК?**

управления и структуры  
поддерживающие  
подразделения ОК

“Плюсы”

**КАК СДЕЛАТЬ?  
РЕАЛЬНАЯ ПРАКТИКА**

ПДПД



Взгляните кри  
вместе с вне

Используйте SWOT ан  
вовлекая все

Определите существ  
Определите желаем  
Вовлекайте внешние

Используйте количест  
SMART  
Поддерживайте связь  
вниз

Пересмотрите систе  
Создайте независи

QA in HE  
quality as added value

HBR.ORG  
**Harvard  
Business  
Review**

MAY 2016  
94 The HBR Interview  
HP's Meg Whitman  
on Creating a  
Sense of Urgency  
40 The Big Idea  
Embracing Agile  
Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland,  
and Hirotaka Takeuchi  
80 Spotlight  
Hedge Your  
Strategic Bets  
George Stalk Jr. and Ashish Iyer

**КАК  
УЧИТЬСЯ  
НА ОШИБКАХ**



PAGE 88



бальный контекст  
ренними  
интересованными  
сторонами

организацию  
утренние и  
ешние заинтересо-  
нные стороны

у качества (КК)  
шей организации  
утренние  
интересованные  
роны

ественные KPI  
ндикаторы  
вверх

ления и структуры  
оддерживающие  
разделения ОК



Взгляните критично  
вместе с внешними

**Почему?  
это будущее ВО & обесп. кач.?  
это видение ВО & ОК?**

на глобальный контекст  
& внутренними  
заинтересованными  
сторонами

Пересмотрите свое видение

Используйте SWOT анализ  
вовлекая все

**Что?  
что мы понимаем под ВО & его качеством?  
является нашей миссией в области  
качества ВО?**

изучив организацию  
внутренние и  
внешние заинтересо-  
ванные стороны

Пересмотрите свое видение

Определите существующую  
Определите желаемую  
Вовлекайте внешние и

**КАК?  
мы собираемся реализовать нашу  
миссию? какова  
наша миссия в качестве ВО?**

культура качества (КК)  
КК в вашей организации  
внутренние  
заинтересованные  
стороны

Пересмотрите (стратегическую) политику

Используйте количественные  
SMART  
Поддерживайте связь сверху-  
вниз

**КАК?  
какие (новые) стратегические  
политики?  
Каков порядок действий?**

и качественные КРІ  
индикаторы  
снизу-вверх

Пересмотрите свои программы и процессы

Пересмотрите систему  
Создайте независимые

**КТО?  
Люди (руководители & персонал)?  
Руководство структурой ОК?**

управления и структуры  
поддерживающие  
подразделения ОК

“Плюсы”

**КАК СДЕЛАТЬ?  
РЕАЛЬНАЯ ПРАКТИКА**

ПДПД



**БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА**

**Часть 1**

# **Как измерить 'качество'?**

Люсьен Боллаерт

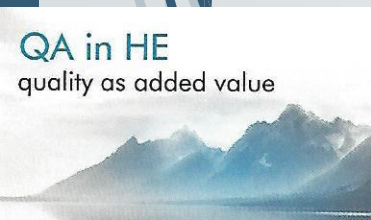
Независимый международный эксперт в области  
качества

приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018 Астана | Казахстан

|   |  |
|---|--|
| <p>Является ли цель точной и четко сформулированной?<br/>                 Ясна ли она<br/>                 Может ли каждый понять ее?</p>                                   | <p>Специфичная <b>S</b></p>            |
| <p>Как отдельное лицо узнает, когда задача выполнена?<br/>                 Как ее будут оценивать?<br/>                 Какие доказательства нужны, чтобы доказать это?</p> | <p>Измеримая <b>M</b></p>              |
| <p>Является ли цель достижимой?<br/>                 Соответствует ли она их способностям?<br/>                 Достаточно ли ресурсов?</p>                                 | <p>Связанная с действиями <b>A</b></p> |
| <p>Возможна ли она для исполнения отдельным(и) лицом(и)?<br/>                 Как актуальна цель в настоящем?<br/>                 Подходящая ли она?</p>                   | <p>Реалистичная <b>R</b></p>           |
| <p>Есть ли конечный срок? Возможно ли выполнить ее в срок?<br/>                 Есть ли даты проверки?<br/>                 Уместно ли браться за работу сейчас?</p>        | <p>Связана со сроками <b>T</b></p>     |



S

**Специфичное:** определите точно Вы хотите выполнить (Почему, Кто, Что, Где)

M

**Измеримое:** как вы продемонстрируете и оцените степень достижения цели?

A

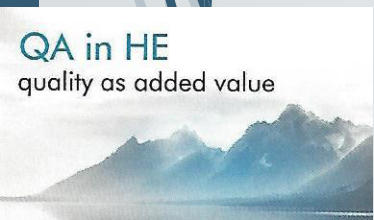
**Достижимое:** сформулируйте трудные цели в рамках способностей для достижения результата. Какой используете глагол, ориентированный на действие ?

R

**Уместное:** Как цель связана с ключевыми обязанностями? Как она согласуется с задачами?

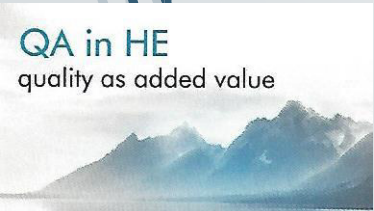
T

**Привязано к срокам:** установите одну или несколько целевых дат, чтобы направить свою цель на успешное и своевременное завершение (включая крайние сроки, даты и частоту)



## Стандарты & индикаторы

- **Стандарт:** описание того, как организация и ее сотрудники должны развивать и управлять материалами, продуктами, услугами, процессами & системами чтобы удовлетворять потребностям & ожиданиям заинтересованных сторон
- **Пороговый стандарт** или стандарт **высокого качества?**
- **Руководящий принцип:** помогает объяснить как процессы & процедуры должны/могут помочь соответствовать стандарту (передовому опыту)



- **Индикатор:** разбивает стандарты на измеряющие и подходящие единицы, оценивающие как много организация достигла или соответствует ли она стандартам
- Индикаторы должны предоставлять информацию о действиях организации, поскольку качество требований организации помогает улучшить ее деятельность
- **3 функции индикаторов: измерять, сигнализировать & сообщать (внутри & за пределами организации)**



- ✓ Прием
- ✓ Улучшение
- ✓ Выпускники
- ✓ Спортивная жизнь
- ✓ Деловые связи
- ✓ Общественные связи
- ✓ Деятельность
- ✓ Связи с другими вузами
- ✓ Сотрудники & HR
- ✓ Контингент
- ✓ Удобства
- ✓ Финансовая помощь
- ✓ Меры для выпуска студентов
- ✓ Гранты & исследования
- ✓ Библиотека
- ✓ Другое
- ✓ Сравнение с др. вузами
- ✓ Удерживание студентов
- ✓ Удовлетворенность
- ✓ **Стратегическое планирование**
- ✓ Вовлеченность студентов
- ✓ Успеваемость студентов
- ✓ Технологии

## Построение дерева КРІ

1-ый уровень

Общий балл вуза

2-ой уровень

Критерии (преподавания  
исследования

& обучения |

3-ий уровень

Рейтинговая шкала

содержит КРІ относящийся к каждому критерию

Suryadi, Kadarsah (2007), "Key Performance Indicators Measurement Model Based on Analytic Hierarchy Process and Trend-Comparative Dimension in Higher Education Institution", Bandung Institute of Technology, Chile





## Building KPI Tree

КPI- это индикаторы исполнения, измеряющие реализацию определенной деятельности или стратегической цели.



## (под-)категории индикаторов

- **Количественные индикаторы** в цифрах
- **Качественные индикаторы** не могут быть представлены в цифрах
- **Входные индикаторы** измеряют ситуацию в начале процесса или количество ресурсов, потраченных на получение результата
- **Индикаторы процесса** представляют эффективность или продуктивность полезного дополнительного вклада во время процесса
- **Выходные индикаторы** отражают полученные результаты деятельности
- **Индикаторы направления** указывают улучшается ли работа организации
- **Индикаторы действенности** измеряют как организация контролирует влияние изменений
- **(не-)Финансовые индикаторы** (не) измеряют финансовые аспекты деятельности
- **Стратегические индикаторы** измеряют реализацию стратегических целей



## Почему мы измеряем ?

- ✓ Понимать
- ✓ Контролировать
- ✓ Справляться
- ✓ Улучшать



## (под-)категории индикаторов

- ✓ Университет должен иметь стратегию
- ✓ Стратегия должна быть переведена в политику
- ✓ Политика должна быть переведена в цели или целевые назначения
- ✓ Реализация целей должна измеряться в КРІ
- ✓ КРІ должны иметь решающее значение в достижении целей = КЛЮЧЕВОЕ
- ✓ КРІ должны быть хорошо сформулированы и количественно измеримыми
- ✓ КРІ должны сообщать о (степени) достижения
- ✓ КРІ должны отражать сильные & слабые стороны
- ✓ КРІ должны помогать решить какие требования нужно менять
- ✓ КРІ должны сообщаться внутренне & внешне

(под-)категории индикаторов

- ✓ Университет
- ✓ Стратегия
- ✓ Политика
- цели
- ✓ Реализация
- ✓ КРІ
- достижения
- ✓ КРІ
- количество
- ✓ КРІ
- ✓ КРІ должны
- ✓ КРІ должны
- нужно измерять
- ✓ КРІ должны



политику  
или или

**измеряйте то, что Вы цените,  
вместо того чтобы ценить только  
то, что Вы можете измерить**

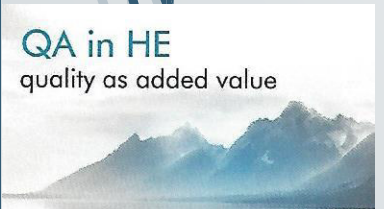
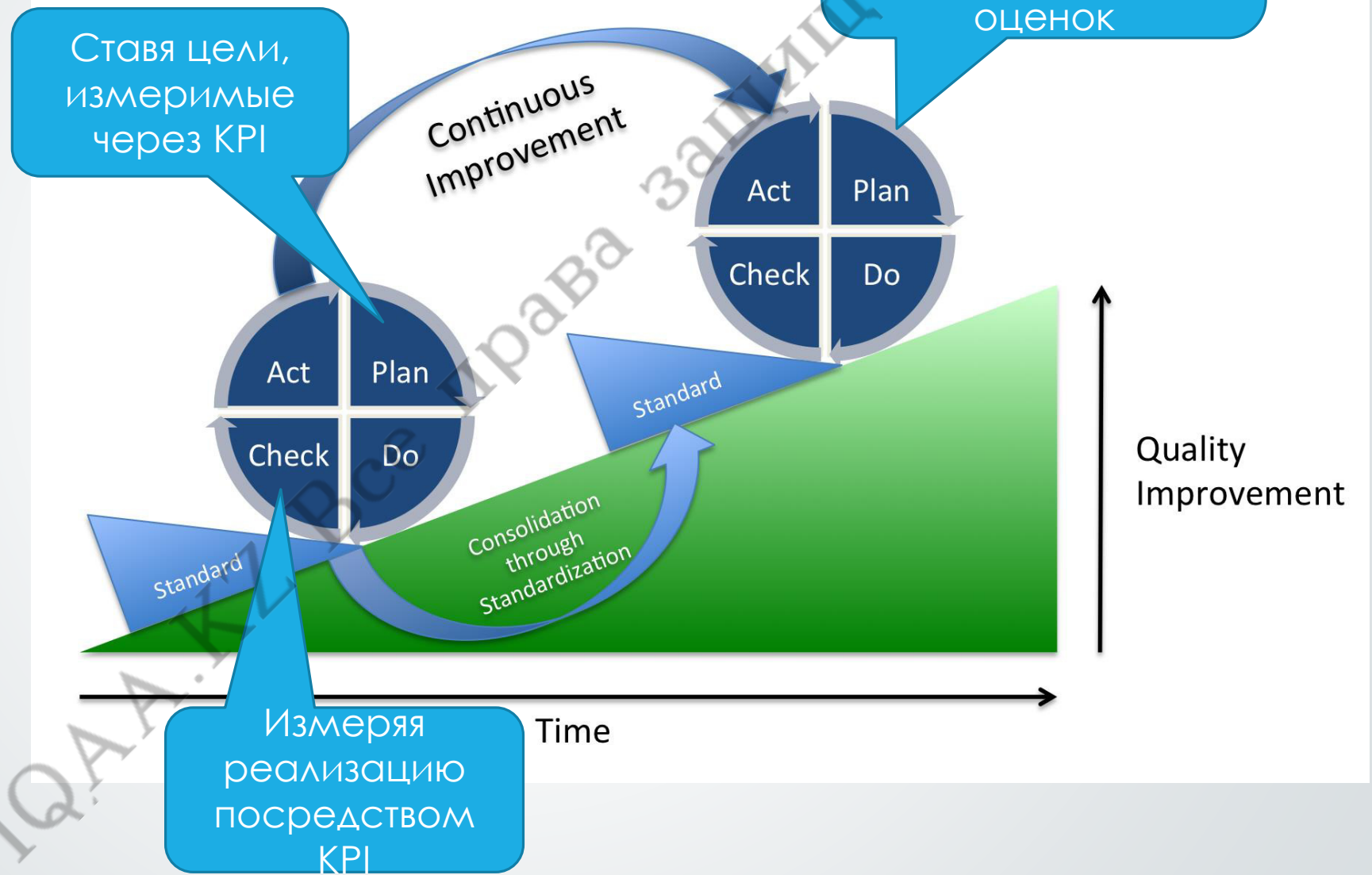
Энди Харгривс



стороны  
ования

шне

# Улучшение посредством (К)



# The Metric Tide

## 7 смертных грехов измерения и как их избежать

Michael Hammer (2007)

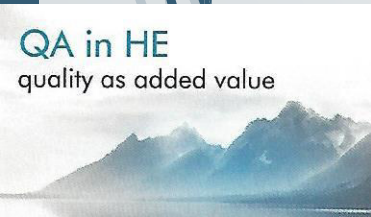
1. **Тщеславие:** измерять, чтобы показать только хорошее.
2. **Провинциальность:** организационные границы и вопросы диктуют исходные показатели.
3. **Нарциссизм:** оценивать с чьей-либо точки зрения, нежели с точки зрения клиента.

4. **Лень:** предполагать, что кто-то знает, что важно измерить, не задумываться над этим или не предпринимать усилий.

5. **Петитизм:** измерять только малую составляющую того, что имеет значение.

6. **Неумение:** не думать о последствиях человеческого поведения и исполнения

7. **Фривольность:** не придавать серьезного значения измерению.



## КРІ и исходные параметры

- Исходные параметры – это продиктованные государством количественные индикаторы, которые указывают на степень качества или исполнения в вузе
- Они в основном связаны с политикой субсидирования со стороны государства / правительства
- Иногда они связаны с подходом, основанным на оценке риска, национальным внешним ОК
- Не учитывают различий в миссии, стратегии, ресурсах, местоположении и т. д. вузов

**«Не следуйте традиционным показателям. Вместо того, чтобы беспокоиться о типичных показателях удовлетворенности клиентов (...), организациям следует взглянуть на количество реализованных на практике идей, приносящих дополнительную пользу. Исследователи говорят, что условные показатели, представляют собой «запаздывающие индикаторы», они могут препятствовать усилиям по достижению быстрых и важных изменений».**

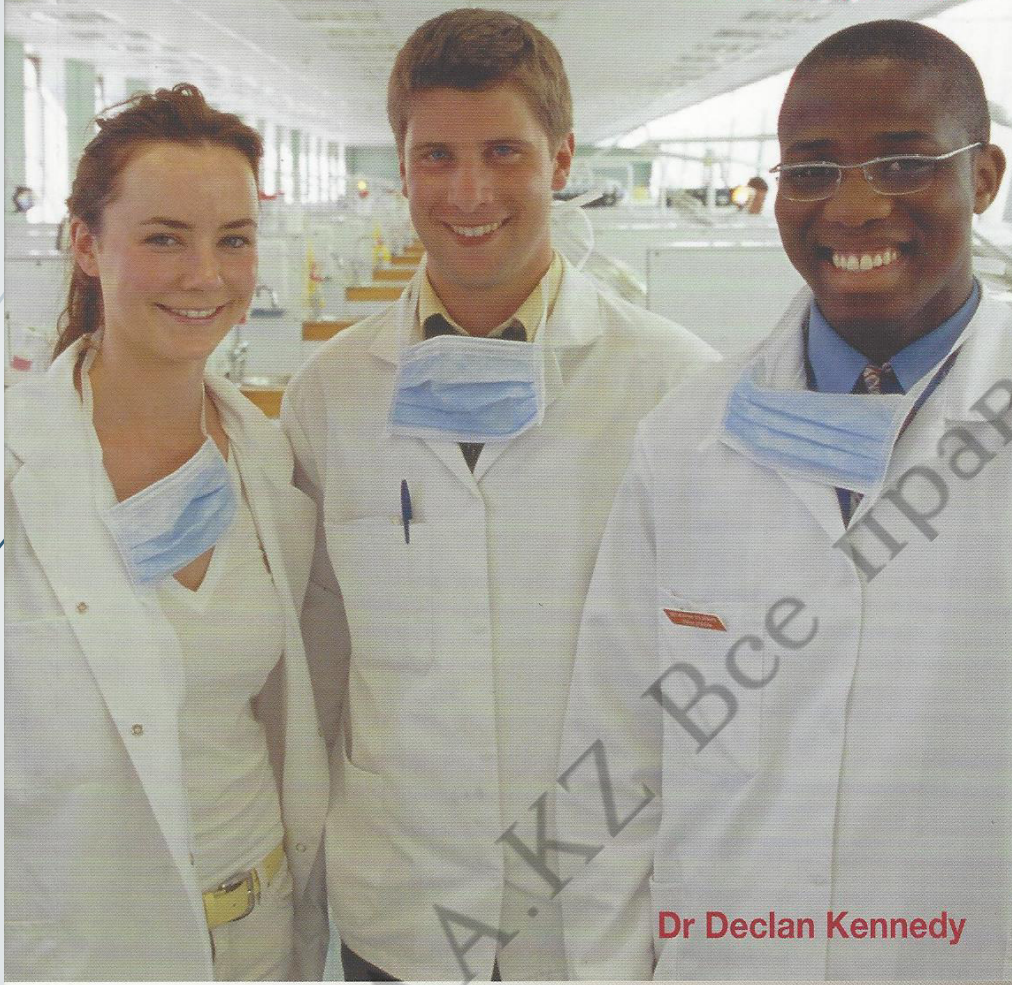
Mark Pernice, "Revolutionizing Customer Service", HBR April 2016, p.27





# Writing and Using Learning Outcomes

A Practical Guide



Dr Declan Kennedy

- ✓ Начните каждый результат обучения с помощью активного глагола фразой типа «После успешного завершения этой программы / модуля / курса» ... студенты должны уметь ...»
- ✓ Избегайте двусмысленных или неясных глаголов, таких как *знать, понимать, учиться, быть ознакомленным, подвергаться воздействию, ценить* и т. д.
- ✓ Результат обучения должен быть заметным и измеримым
- ✓ Удостоверьтесь, что все РО соответствуют целям и содержанию образовательной программы / стратегии вуза / Национальной и Международной рамке квалификаций / вуза
- ✓ Использовать весь диапазон уровней таксономии Блума

**Психомоторная область:**  
Координация мозга &  
мышечная деятельность



## ECTS Users' Guide

АФФЕКТИВНАЯ ОБЛА

Связана с ценно  
(отношением)

5. Распростране  
ценностной ори

4. Организация и

3. Усвоение цен

2. Реагирование

1. Восприятие



- РО =заявления о том, что человек знает, понимает и может сделать по завершении учебного процесса.
- РО относятся к отдельным образовательным компонентам и программам в целом.

### РО программ

- ✓ должны адекватно отражать контекст, уровень, объем и содержание программы
- ✓ должны быть взаимосогласованными
- ✓ должны быть краткими и не слишком подробными
- ✓ должны быть связаны с соответствующей учебной деятельностью, методами оценки и критериями оценки
- ✓ должны быть достижимы в пределах указанной рабочей нагрузки
- ✓ Достижение РО должно оцениваться с помощью процедур, основанных на четких и прозрачных критериях

Стандарт 1.2 :

Разработка и утверждение программ

“... Программы должны быть разработаны в соответствии с установленными целями, включая **ожидаемые результаты обучения**”

Стандарт 1.3 :

Студенто-центрированное обучение, преподавание и оценка

“ (...) оценивание позволяет студентам продемонстрировать **уровень достижения результатов обучения. (...)**”

ESG  
2015

Standards and Guidelines for Quality Assurance  
in the European Higher Education Area

[www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)

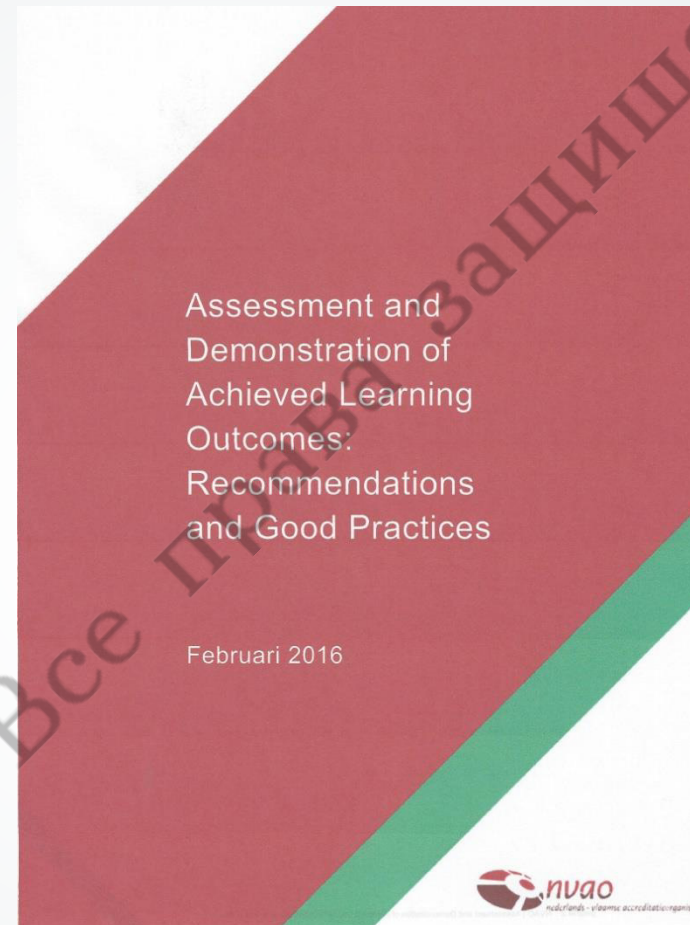
QA in HE  
quality as added value

## необходимое соответствие между РО, обучением & оценкой

| РО  | Формы обучения & преподавания                                       | Оценка  |
|---|---|---|
| Когнитивная<br>Демонстрирование<br>Знание<br>Понимание<br>Использование<br>Анализ<br>Синтез<br>Оценивание | лекции,<br>практ. занятие<br>обсуждения<br>лабораторные             | экзамен в конце курса<br>тесты<br>эссе<br>практическое оценивание<br>работа на объектах       |
| Аффективная<br>Интеграция<br>убеждений, идей &<br>отношения   | клиническая<br>работа<br>семинар<br>групповая работа<br>презентация | клиническая практика<br>презентация<br>проект<br>презентация в паре,<br>групповая презентация |
| Психомоторная<br>Обретение<br>физических<br>НАВЫКОВ   |   | общая оценка  |



## Положительная практика РО & оценки



<https://www.nvao.net/system/files/pdf/Programme%20with%20Case%20Studies-Presenters-List%20of%20Participants.pdf>

[https://www.nvao.net/peer\\_learning\\_event](https://www.nvao.net/peer_learning_event)

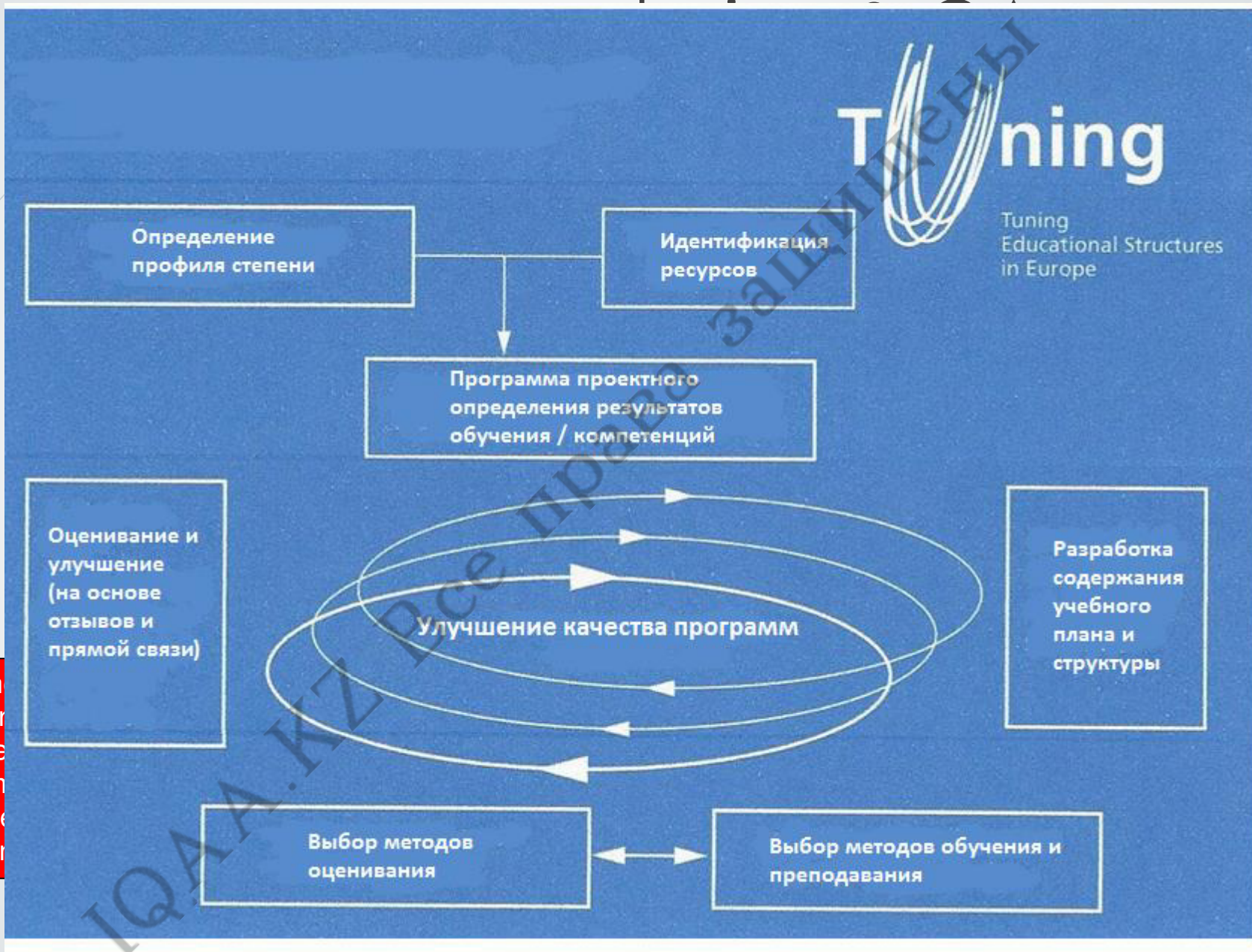


# разработка учебных курсов & ОК



A

Сделайте РО **ЖИВЫМИ** существами, сформулированными заинтересованными сторонами, общими для всей команды, и формирующими методы преподавания, обучения и оценки соответственно!

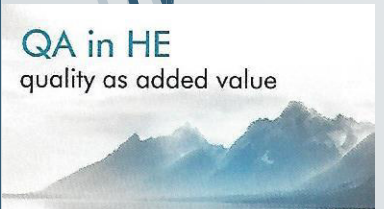
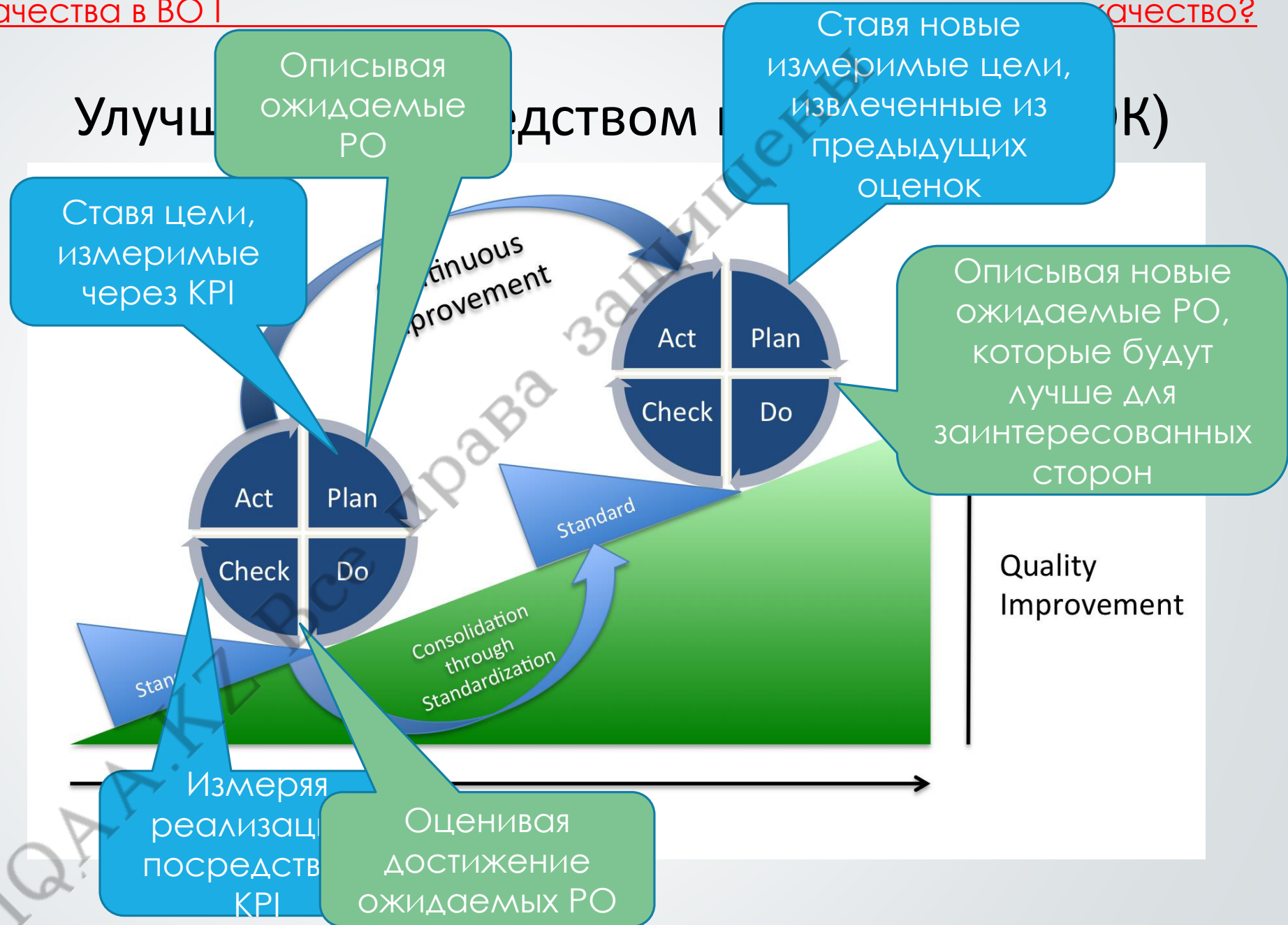


Make of th  
that are for  
stakeholde  
whole team  
teaching, le  
assessment

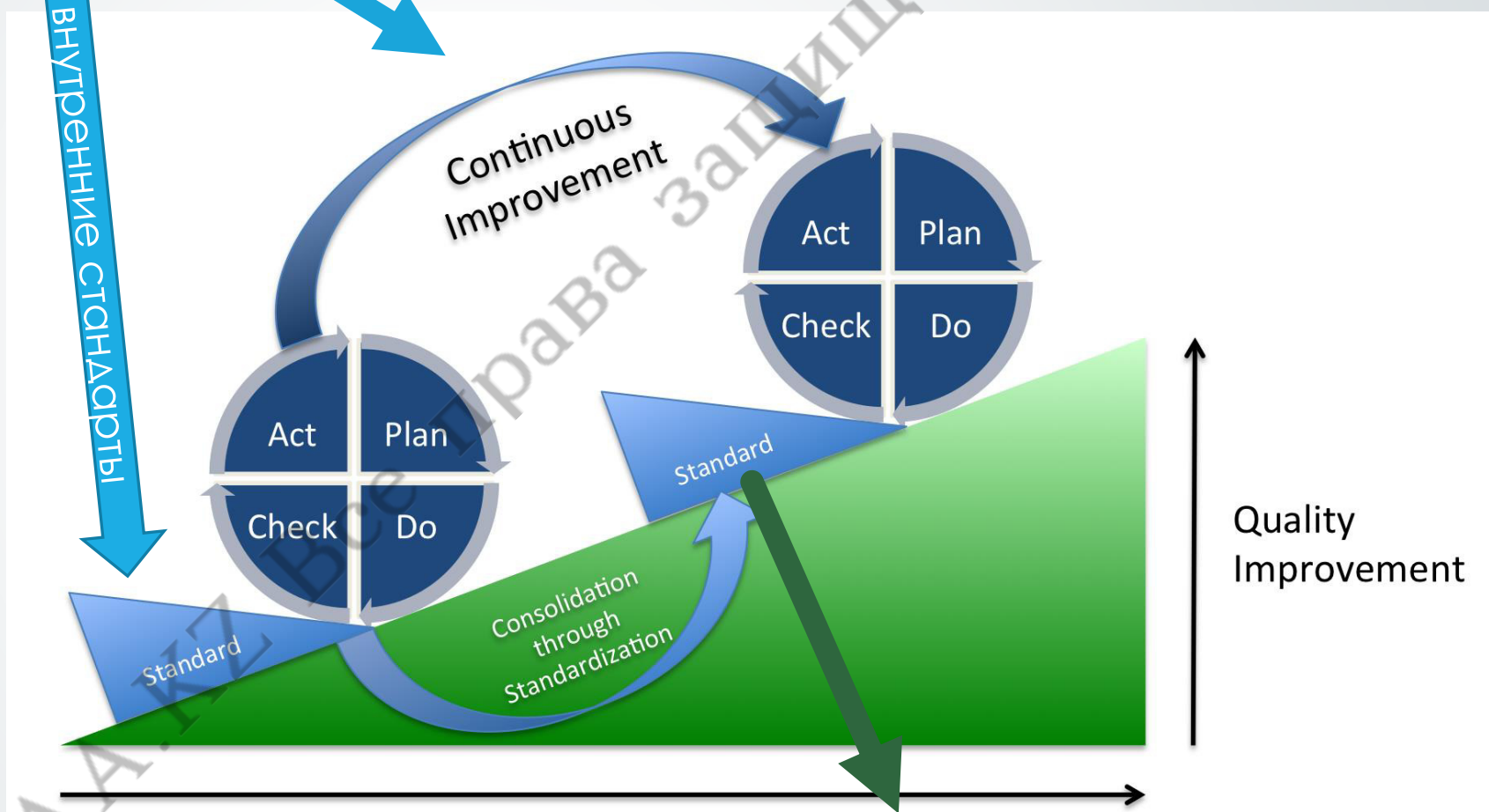




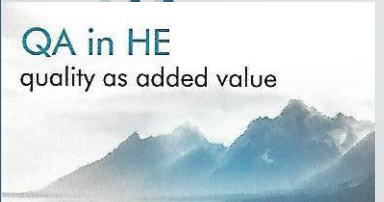
Улучш... средством... (К)

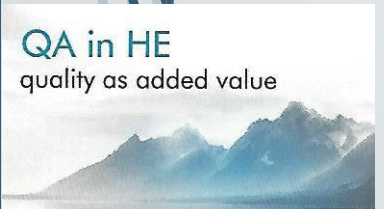
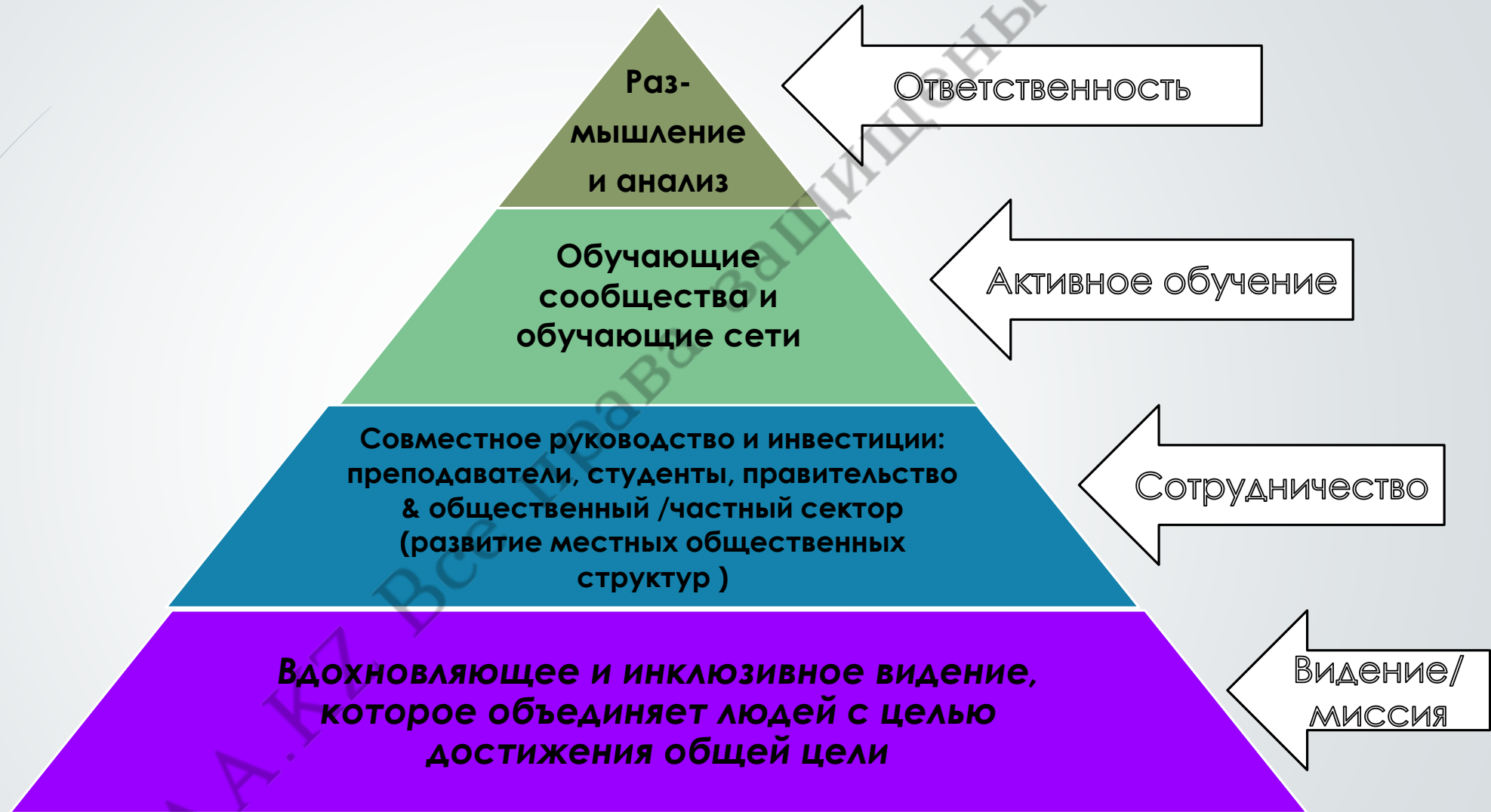


ВОК: цели SMART исходят из миссии и стратегии посредством планов действий и мониторинга путем измерения реализации индикаторами



Внеш. ОК: внешний обзор с рекомендациями по внешним стандартам и официальное признание аккредитации





IQA.A.KZ ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

**БУДУЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА**

**Часть 1**

# **Выводы: готовы к изменениям?**

Люсьен Боллаерт

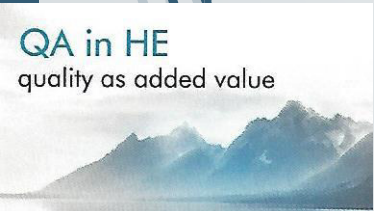
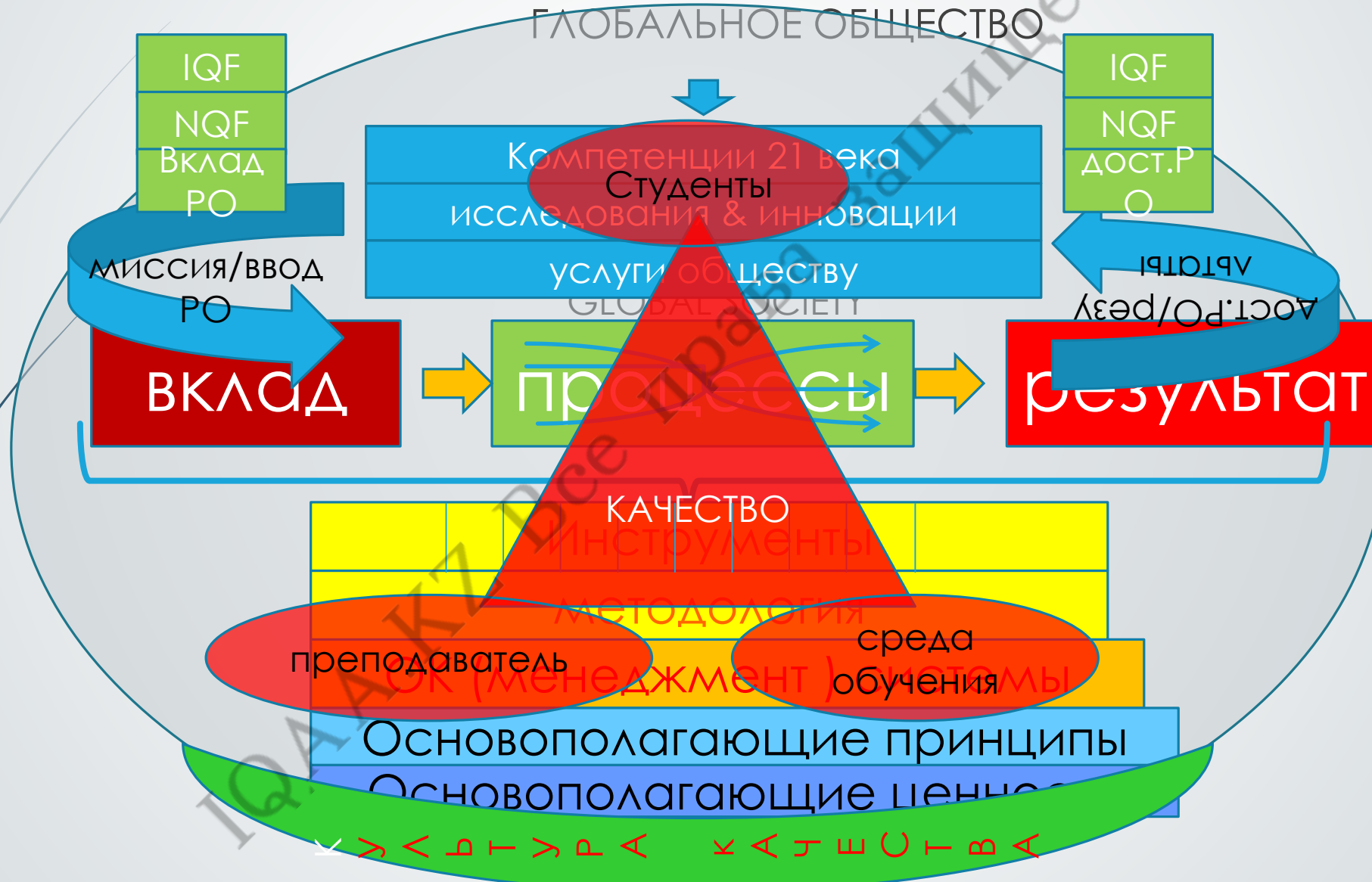
Независимый международный эксперт в области  
обеспечения качества

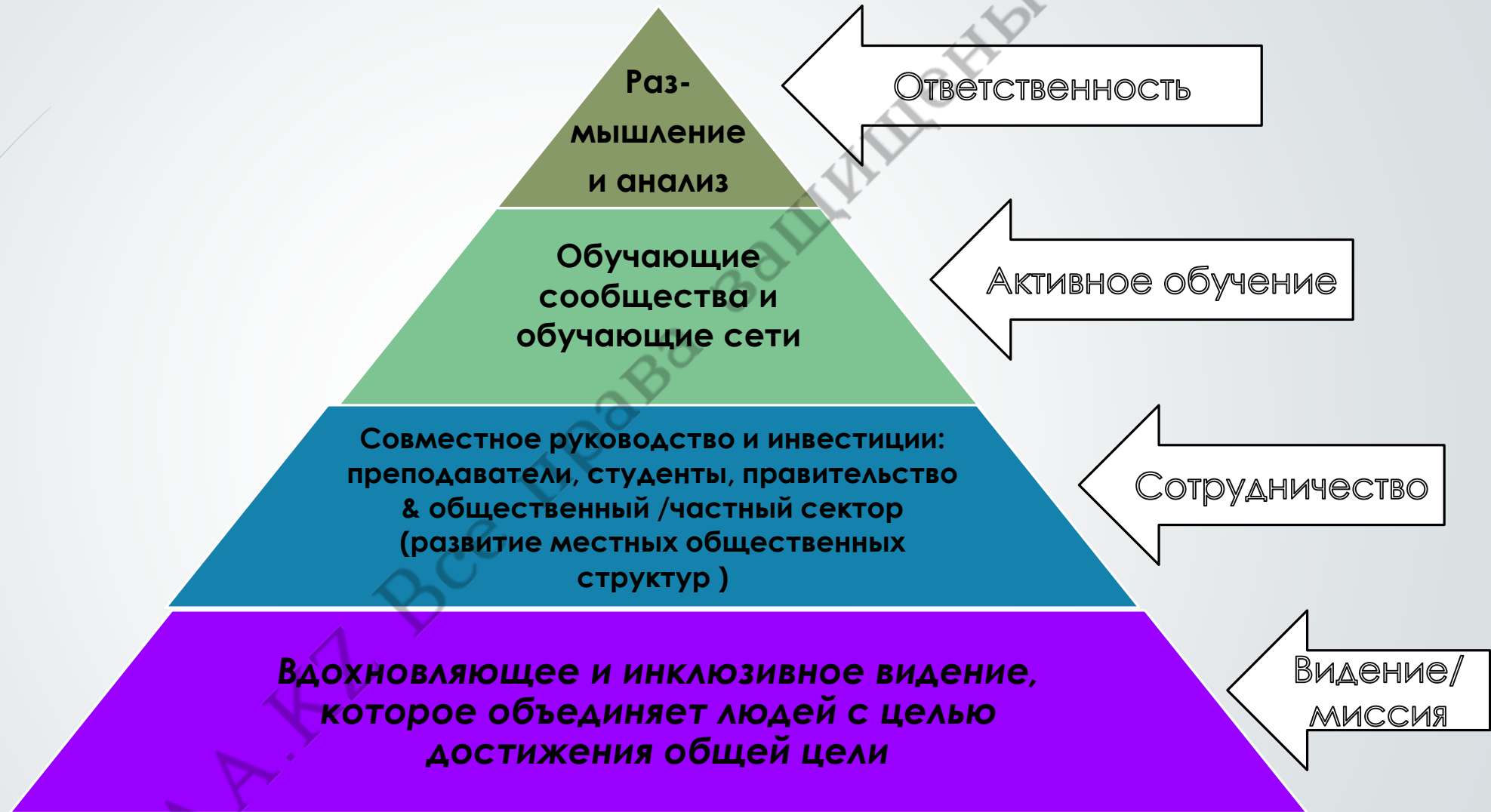
приглашенный профессор | член правления QAAs

Семинар IQAA по обеспечению качества

6 апреля 2018 Астана | Казахстан

# Измерения качества и QA(1)





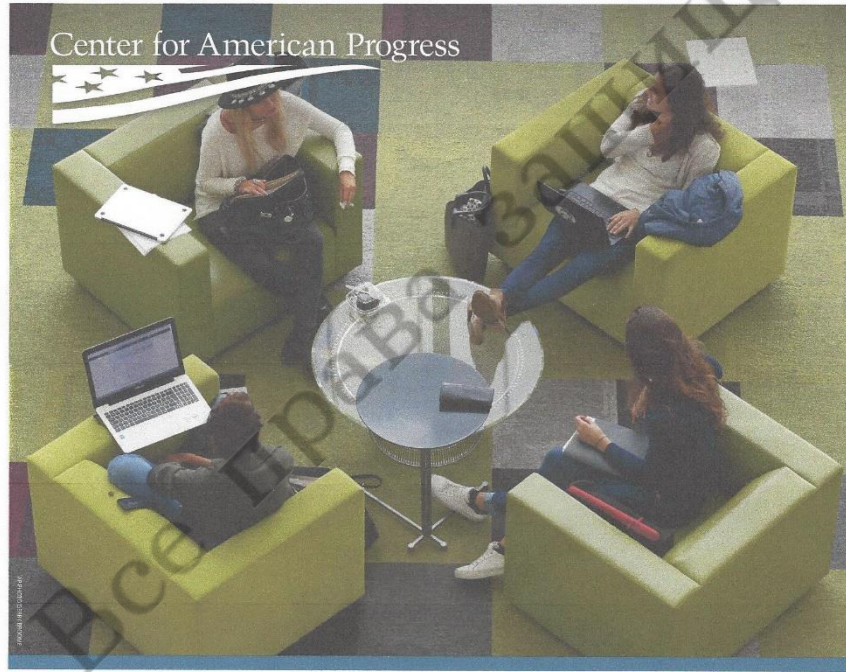
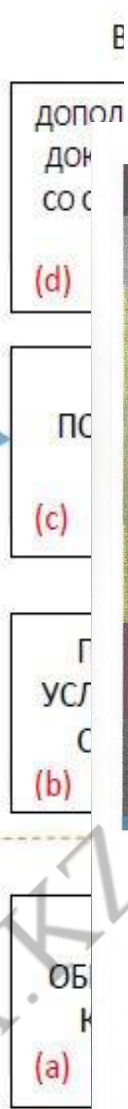




Дополнительные показатели (могут быть)

2017-2018

2016-2017



**A Quality Alternative**  
A New Vision for Higher Education Accreditation

By Ben Miller, David Bergeron, and Carmel Martin October 2016

Результаты



Описание уровня:  
'значительно выше ожиданий' и/или убедительные доказательства высокого качества

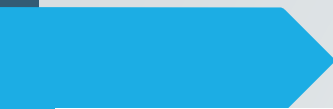
Описание уровня:  
не определен, но должен 'отличаться'

Описание уровня:  
не определен, но должен 'отличаться'

Описание уровня:  
базовое качество обеспечено







|                           |
|---------------------------|
| ТРУДОВАЯ<br>ЗАРАБОТОН     |
| УДЕРЖАНИЕ /<br>(индикатор |
| УДОВЛЕТВОРЕН<br>(         |

Дополните  
показатели

2017-2

2016-2



ние уровня:  
тельно выше  
аний' и/или  
ительные  
ательства  
го качества

ние уровня:  
еделен, но  
'отличаться'

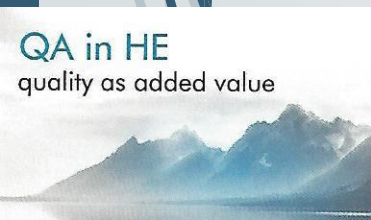
ние уровня:  
еделен, но  
'отличаться'

ние уровня:  
е качество  
спечено

IQDAN.KZ Все права защищены

## Новое поколение качественных вузов & ОК

- ✓ Создайте новое видение & миссию, задавая вопрос ПОЧЕМУ? Со всеми заинтересованными сторонами
- ✓ Переведите свою миссию в стратегию, подготовив годовой план действий с индикаторами KPI
- ✓ Используйте количественные и качественные KPI и лежащие в основе индикаторы
- ✓ Введите меры по реализации стратегии ОУК (TQM)
- ✓ Но никогда не забывайте сосредоточиться на основных процессах и актерах, а также на их качественной культуре (культурах) со всеми заинтересованными сторонами
- ✓ И УЧИТЕСЬ НА ОШИБКАХ, ЧТОБЫ УЛУЧШИТЬСЯ



## Новое поколение вузов высокого качества & ОК

**Учитесь на ошибках других.  
Вы не проживете так долго,  
чтобы сделать их все  
самостоятельно.**

**- Groucho Marx**  
(US Slapstick Comedian/ Film star)

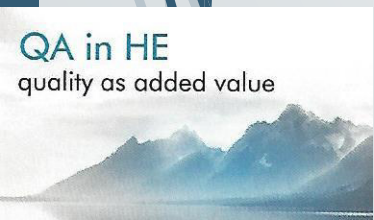


<http://spiritual-artwork.org/>



## Измеряйте мудро

- ✓ Знать что нужно измерять – это только первый шаг ...
- ✓ как сделать это правильно – это следующий.
- ✓ Решить что нуждается в измерении – это что-то вроде науки;
- ✓ решить как измерить остается искусством.
- ✓ Организации часто строят сложные механизмы для подсчета показателей, когда, во многих случаях, проще и достаточно использовать один.





# СПАСИБО



## Вопросы & ответы



# СПАСИБО



## Вопросы & ответы

