

# QM&CQAF

Проект №: 565454-EPP-1-2015-1-HR-EPPJMO-NETWORK

## Руководство по применению модели качества высшего образования QM&CQAF

**Организация: Академия Пастухова**  
**Контактные лица: Н.Н. Аниськина, Е.В. Лунина**

## Введение

Потенциальные преимущества для образовательной организации от применения для управления Модели обеспечения качества высшего образования на основе адаптированной концепции CQAF и международных стандартов ISO 9001 в версии 2015 года (далее - Модель QM&CQAF) следующие:

- a) более высокая согласованность образовательных миссии, видения, цели и планов действий;
- b) акцент на обеспечение доступности образования для всех потенциальных групп;
- c) стимулирование самообразования и возможностей непрерывного обучения;
- d) более персонализированный процесс обучения и эффективный ответ на потребности всех обучающихся, особенно тех, кто имеет особые образовательные потребности
- e) понимание последовательности процессов и инструментов оценки эффективности и результативности для повышения качества образования;
- f) повышение репутации образовательной организации;
- g) обеспечение образовательных организаций средствами, позволяющими им демонстрировать приверженность результативным практикам менеджмента качества;
- h) ориентация на совершенствование;
- i) гармонизация национальных стандартов в рамках международной модели;
- j) расширение участия в образовательной деятельности заинтересованных сторон;
- k) стимулирование передового опыта и инноваций.

Поскольку в основе Модели QM&CQAF лежит процессный подход, все аспекты системы менеджмента образовательной организации сгруппированы в три темы, соответствующие одному из трех видов процессов:

- a) процессы менеджмента
- b) процессы обеспечения ресурсами и поддержка;
- c) процессы жизненного цикла образовательной услуги.

Каждая тема имеет по несколько аспектов. Каждый аспект обеспечивает реализацию того или иного принципа управления и связан с соответствующим процессом или несколькими процессами. При этом для каждого аспекта (процесса), также как и для деятельности организации в целом, должен выполняться цикл управления PDCA (Plan – Do – Check – Act) или его аналог, используемый в системе образования - цикл EQAVET (Planning – Implementation – Evaluation – Review).

## Группа процессов: Менеджмент образовательной организации

К управлению образовательной организацией относятся четыре аспекта:

1. **Целеполагание**, которое состоит в постановке стратегических целей и определении вытекающих из стратегии целей реализуемых организацией видов деятельности и исполнителей, участвующих в этой деятельности. Аспект учитывает такие принципы Модели QM&CQAF как «Ориентированность на потребности обучающихся и других заинтересованных сторон», «Ориентированность на опережение», «Холистический подход» и «Процессный подход»;
2. **Лидерство и вовлеченность сотрудников**, без чего не может быть обеспечена реализация стратегии, соответствует принципам Модели QM&CQAF «Лидерство» и «Вовлечение персонала»;
3. **Мониторинг, измерение, анализ и оценка** – аспект, который относится к результатам деятельности, а также к процессам и их взаимодействиям. Аспект соответствует принципу «Принятие решений на основе фактов»;
4. **Улучшение** – аспект, который отражает принцип «Улучшение».

### Аспект 1: Целеполагание

#### Рекомендации

В значительной степени введение управления по целям, которые разворачиваются от стратегического к тактическому и затем к оперативному уровням управления, позволяет обеспечивать в образовательной организации условия, необходимые для развития культуры качества – культуры, в рамках которой все сотрудники активно участвуют в создании комфортной и в то же время стимулирующей среды обучения. В такой среде обучающиеся мотивированы развивать свои таланты, а рынок труда активно влияет на образовательный процесс. Чтобы этого достичь, организации необходимо иметь понятные и разделяемые персоналом стратегическое видение и политику в области качества, с которыми связаны планируемые результаты обучения.

1. Определите контекст вашей организации: те внешние и внутренние факторы, которые затрагивают направления ее развития и цели, социальную ответственность, а также факторы, влияющие на ее способность получать результаты запланированного качества.

Они могут включать в себя позитивные и негативные факторы или условия, которые необходимо принимать во внимание. Пониманию внешнего контекста способствует анализ обстоятельств, связанных с законодательством, технологиями, конкурентной средой, условиями рынка, социальной и экономической на любом уровне (международном, национальном, региональном или местном). Пониманию международного контекста способствует анализ обстоятельств, связанных с ценностями, культурой, знаниями и показателями деятельности образовательной организации. Стратегическое направление развития может быть выражено в таких документах, как заявление о миссии и видении организации, заявление о политике в области качества.

2. Разработайте стратегическое видение образовательной организации на выбранный период в интервале 3-5 лет, включив в этот процесс руководителей всех уровней и ключевых сотрудников вашей организации; определите направления стратегического развития организации для перехода из текущего состояния к стратегическому видению и сформулируйте стратегические цели на данный период.
3. Опираясь на совместно разделяемые ценности сотрудников образовательной организации, разработайте политику организации в области качества, которая должна декларировать основные направления развития и принципы управления, содержать заявление высшего руководства о принятии на себя ответственности за ее реализацию и быть подписана первым руководителем. Поддерживайте развитие открытой (недискриминационной) среды путём разработки чётких правил поведения в рамках разработанной политики.
4. Переведите стратегические цели организации в долгосрочный план развития организации и определите планируемые результаты по всем основным направлениям, при планировании учитывайте риски в целом по организации и по отдельным направлениям.
5. Опишите деятельность организации как систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, обеспечивающих достижение стратегических целей и выполнение требований заинтересованных сторон; определите организационную структуру, которая должна поддерживать эту деятельность, оцените соответствие ей действующей структуры вашей организации.
6. Организуйте развертывание целей организации по уровням управления: установите по всем стратегическим направлениям конкретные и измеримые цели на год (SMART-цели), разверните эти цели по реализуемым видам деятельности

(процессам) и распределите их между исполнителями процессов (структурными подразделениями).

7. Выберите несколько показателей, которые связаны с конкретными результатами и бюджетом и позволят вам установить, соответствуют ли эти результаты поставленным целям (результаты деятельности организации ее целям; результаты, получаемые на выходе процессов целям процессов; результаты структурных подразделений целям этих подразделений).
8. Разработайте стратегию непрерывного образования сотрудников, которая будет согласоваться со стратегическим видением образовательной организации и обеспечивать их эффективные коммуникации в системе управления организацией.
9. Разработайте стратегию активного включения рынка труда в различные аспекты образовательной деятельности.

## **Аспект 2: Лидерство и вовлеченность сотрудников**

### **Рекомендации**

Чтобы обеспечить поддержку достижения целей со стороны сотрудников, руководителям организации на всех уровнях управления организации необходимо следовать видению и политике в области качества, учитывать требования рынка труда и среду обучения. Организация должна иметь долгосрочный план движения к стратегическому видению, реализация которого обеспечивается за счет лидерства руководителей и вовлечения персонала с опорой на совместно разделяемые ценности. Выполнение плана периодически контролируется лицами, ответственными за качество в подразделениях, и анализируется высшим руководством.

1. Принимайте меры для того, чтобы руководители всех уровней управления, руководители проектов и члены совета активно участвовали в обсуждении политики в области качества, ориентировали свою деятельность на учет требований рынка труда и создание недискриминационной среды.
2. Стимулируйте создание рабочей обстановки, в которой руководители демонстрируют приверженность стратегическому видению и политике организации в области качества, содействуйте применению процессного подхода и риск-ориентированного мышления.
3. Определите роли и ответственность руководителей за активную реализацию политики образовательной организации в отношении качества, выявление и учет

требований рынка труда и создание недискриминационной среды; обеспечьте доведение политики до всех работников организации и добейтесь понимания ими своих полномочий и ответственности за качество результата.

4. Свяжите стратегические цели организации и направления реализации политики в области качества с конкретными исполнителями и целевыми показателями; организуйте доступность ресурсов, необходимых для обеспечения качества сотрудниками на своих рабочих местах.
5. Внедрите систему мотивации, в которой каждый сотрудник добровольно и осознанно будет участвовать в мероприятиях, напрямую связанных с курсом развития и целями структурного подразделения и организации в целом.
6. Следите за исполнением вашего курса и принимайте соответствующие меры поддержки лидерства руководителей при проведении в жизнь политики в области качества, прежде всего в сфере их ответственности. Поддерживайте осознанное участие работников в обеспечении результативности системы менеджмента качества.
7. Сформируйте четкую политику и набор правил поведения, чтобы способствовать созданию открытой (недискриминационной) среды.
8. Актуализируйте свою стратегию и план ее реализации, для понимания сотрудниками важности результативного менеджмента и соответствия требованиям системы менеджмента качества организуйте информирование и обучение сотрудников в соответствии с новейшей информацией и последними исследованиями.
9. Периодически проводите анализ включенности всех сотрудников в деятельность по обеспечению качества.

### **Аспект 3: Мониторинг, измерение, анализ и оценка**

#### **Рекомендации.**

Управление организацией основано на прослеживаемости качества процессов и результатов на всех этапах образовательной деятельности и базируется на мониторинге, измерении, анализе и оценке составляющих ее процессов и запланированных результатов. Мониторинг качества процессов и результатов должен планироваться и проводиться регулярно. Образовательная организация в установленные интервалы времени должна измерять и проводить анализ достижения

целей. Для оценки соответствия деятельности на уровне процессов и подразделений предъявляемым к ней требованиям в организации применяются внутренние аудиты, которые планируются, обеспечиваются подготовленными аудиторами, результаты внутренних аудитов используются при разработке планов корректирующих действий и улучшений. Данные о качестве ведения всех идентифицированных образовательной организацией процессов и достигнутых результатах, полученные с применением всех видов мониторинга и измерения организация фиксирует и предоставляет доступ к этим данным различным заинтересованным сторонам. Высшее руководство образовательной организации ежегодно выполняет на основе этих данных общий анализ и оценку системы обеспечения качества и готовит менеджмент-ревью.

1. Планируйте проведение мониторинга на всех уровнях управления: в отношении реализации стратегии и политики в области качества, обеспечения качества планируемых образовательных результатов.
2. Выясните, на какие причины несоответствующего качества образования ваша образовательная организация может повлиять, чтобы предотвратить их.
3. Определите порядок измерения и оценки достижения целей организации, включая цели процессов и подразделений, установите ответственных за измерение, сроки, условия, необходимые для получения достоверных результатов измерения, форму представления результатов, период и место их хранения.
4. Убедитесь, что в организации используются методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, необходимые, чтобы гарантировать пригодные и достоверные результаты.
5. Регулярно собирайте количественные и качественные данные по результатам всех процессов, реализуемых организацией.
6. Проводите анализ отклонений от требуемого качества на всех шагах образовательного процесса, начиная с выявления требований обучающихся (их родителей) и рынка труда, разработки учебных программ с учетом этих требований до реализации процесса обучения и оценки его результатов.
7. Систематически оценивайте, соответствуют ли предлагаемые вами услуги вашим образовательным целям и потребностям обучающихся. Отслеживайте данные, касающиеся восприятия обучающимися и другими заинтересованными сторонами степени, с которой выполняются их требования и ожидания. Определите методы для получения, мониторинга и анализа этих данных.
8. Убедитесь, что преподаватели способны выявлять «тревожные сигналы» у обучающихся в группах риска. Ведите учет «тревожных сигналов» и принимайте соответствующие меры.

9. На основе данных мониторинга, измерений и анализа высшее руководство должно через запланированные интервалы времени (по крайней мере, раз в год) выполнять оценку результативности и эффективности системы обеспечения качества и готовить менеджмент-ревю. По итогам анализа высшего руководства анализируйте план стратегического развития вашей организации, актуализируйте его и соответственно обновляйте цели для обеспечения их непрерывной пригодности.

#### **Аспект 4: Улучшения**

##### **Рекомендации.**

Организация должна определять и выбирать возможности для улучшения и выполнять необходимые действия, чтобы соответствовать требованиям потребителей и других заинтересованных сторон, повышать их удовлетворенность, в том числе, сотрудников и внешних поставщиков. Количественная и качественная информация используется как часть культуры качества для дальнейшего улучшения образовательного результата и услуг, предоставляемых организацией. К области улучшений следует отнести:

- a) улучшение образовательных результатов и услуг с целью удовлетворения требований обучающихся и рынка труда, с учетом будущих требований и ожиданий;
- b) корректировка, предупреждение и снижение нежелательных эффектов;
- c) улучшение показателей деятельности и повышение результативности системы обеспечения качества.

В организации должен быть разработан план действий по обеспечению и улучшению качества результатов образования на один год, который вытекает из долгосрочной политики в области качества. Для реализации политики улучшения образования и услуг организация активно привлекает преподавателей, обучающихся и работодателей.

1. Установите долгосрочные и краткосрочные цели и задачи для сокращения несоответствий качества результатов обучения.
2. Подготовьте рабочий план с описанием предпринимаемых действий и их влияния на снижение числа несоответствий результатов обучения.
3. Регулярно определяйте цели в отношении результатов всех процессов и предупреждения их несоответствующего качества.
4. Привлекайте сотрудников к использованию этой информации для сокращения несоответствий качества результатов реализуемых ими процессов и дальнейшего улучшения предоставляемого вами образования.



5. Обучайте преподавателей выявлению «тревожных сигналов» у обучающихся в группах риска и работе с ними.
6. Привлекайте обучающихся и работодателей к работе по снижению рисков возникновения несоответствий качества предоставляемого вами образования.
7. Привлекайте ваших обучающихся и сотрудников к участию в непрерывном улучшении ваших услуг кураторства и поддержки.
8. Организуйте регулярную и систематическую деятельность по оценке улучшений образовательных результатов и процессов, обеспечивающих их получение.

### Группа процессов: Обеспечение ресурсами и поддержка

К обеспечению ресурсами и поддержке отнесены пять аспектов:

1. **Развитие и распределение персонала**, который является главным ресурсом и существенно влияет на качество образовательной услуги. Этот аспект опирается на многие принципы, в том числе на «Ориентированность на потребности обучающихся и других заинтересованных сторон», «Лидерство», «Менеджмент взаимоотношений», «Этичное поведение в образовании», «Адаптивность», «Социальная ответственность», «Доступность и равенство»;
2. **Методы обучения**, оптимальный выбор которых в сочетании с профилем компетенций преподавателя позволяет достигать образовательных результатов в разных условиях, основные принципы, с которыми связан данный аспект – «Расширяемость», «Доступность и равенство»;
3. **Информатизация** – важный аспект, без которого невозможен современный образовательный процесс, он опирается на быстро растущие возможности цифровой образовательной среды и принципы «Ориентированность на опережение», «Безопасность и защита данных»; «Доступность и равенство», «Адаптивность»;
4. **Интернационализация** – аспект, который приобретает все большее значение в условиях возрастающей трансграничной мобильности, связан с принципами «Адаптивность», «Расширяемость», «Менеджмент взаимоотношений».
5. **Взаимодействие с работодателями** – в группе процессов поддержки это аспект, который все большее значение приобретает в связи с развитием сетевых технологий обучения, комбинированного обучения с включением в учебный процесс неформального образования. Для него актуальны такие принципы как «Ориентированность на потребности обучающихся и других заинтересованных сторон», «Менеджмент взаимоотношений», «Холистический подход».

В эту группу могут быть включены также аспекты, связанные с другими видами ресурсов, например, с финансовым и материально-техническим обеспечением, с инфраструктурой и рабочей средой.

## **Аспект 5: Развитие и распределение персонала**

### **Рекомендации.**

Основной ресурс достижения хороших результатов обучения – это преподаватели. Это значит: чтобы обеспечить качество образования, организация набирает компетентных преподавателей, правильно распределяет и мотивирует их. Организация знает вклад каждого отдельного преподавателя в процесс достижения поставленных целей. В организации разработана политика, стимулирующая непрерывное образование преподавателей и содействующая их карьерному пути и реализации профессиональных желаний.

1. Примите определенные меры, чтобы быть уверенными, что все сотрудники на соответствующих должностях, вовлеченные в процесс преподавания, реализуют свою деятельность в рамках компетентных полномочий.
2. Примите определенные меры для обеспечения того, чтобы все преподаватели осуществляли свою деятельность только в тех областях, в которых они подтвердили свою компетентность.
3. Примите меры для обеспечения того, чтобы менеджеры среднего звена и руководители знали, как каждый преподаватель способствуют достижению целей вашей организации.
4. Примите меры для обеспечения того, чтобы менеджеры среднего звена и руководители знали, как мотивировать и вознаграждать преподавателей.
5. Организуйте периодические показательные интервью для рассмотрения индивидуальных вкладов преподавателей в достижение поставленных задач по развитию организации и стимулируйте их обучение на протяжении всей жизни.
6. Разработайте план развития персонала, который связан с видением организации, концентрирует и направляет все ваши усилия на повышение качества всех видов деятельности организации.
7. Убедитесь, что план развития персонала вашей организации обеспечен всеми необходимыми ресурсами.

## **Аспект 6: Методы обучения**

### **Рекомендации.**

Для того, что повысить привлекательность образования, мотивировать обучающихся и достичь поставленных целей, организация использует разнообразные методы обучения. Эти методы выбраны потому, что они доказали свою эффективность и результативность, кроме того они отвечают стилю обучения отдельных обучающихся. Работодатели привлекаются к процессу преподавания, тем самым повышая его практическую направленность и соответствие текущей ситуации в той или иной профессиональной области.

1. Разработайте стратегию для периодического анализа используемых преподавателями методов обучения и того, как они способствуют достижению целей вашей образовательной организации.
2. Организуйте сбор отзывов от обучающихся относительно образования и используемых преподавателями методов обучения. Удовлетворяют ли они обучающихся и стимулируют ли их активность в процессе обучения.
3. Организуйте различные способы представления одного и того же учебного контента, чтобы предлагать различные решения для обучения студентов. При необходимости организуйте обучение персонала.
4. Убедитесь, что ваша организация привлекает работодателей, которые помогают улучшить результаты обучения и повысить соответствие образования реальной ситуации в той или иной профессиональной области.
5. Организуйте периодическую обратную связь работодателей касательно их пожеланий и действуйте соответственно.
6. Организуйте периодическую обратную связь учащихся и действуйте соответственно.
7. Проводите периодический анализ применяемых преподавателями методов, организуйте обсуждение эффективности методов на основе отзывов обучающихся и оценки образовательных результатов, способствуйте повышению квалификации и обмену опытом преподавателей, создавайте условия для развития методического и дидактического обеспечения.

## **Аспект 7: Информатизация**

### **Рекомендации.**

Чтобы повысить эффективность учебного процесса и доступность образования для всех целевых групп, организация использует дистанционные образовательные технологии и электронное обучение. Для применения дистанционных образовательных технологий и электронного обучения необходимо соответствующее техническое и программное обеспечение. Также для разработки электронных курсов требуются специальные компетенции. Работодатели привлекаются к процессу формирования образовательного контента, тем самым повышая его практическую направленность и соответствие текущей ситуации в той или иной профессиональной области.

1. Используйте программные продукты, которые позволяют наилучшим образом обеспечить достижение целей обучения.
2. Используйте технические системы, пригодные для применения современных дистанционных технологий обучения.
3. Проектируйте разнообразные методы дистанционного обучения и различные электронные курсы для вариативного выбора, чтобы обеспечить возможность разным категориям обучающихся одинаково эффективно достигать поставленных целей.
4. Взаимодействуйте с работодателями, чтобы улучшить результаты обучения и повысить их практическую ценность для соответствующей профессиональной области.
5. Проводите регулярный анализ новых возможностей дистанционных образовательных технологий и наличия у преподавателей соответствующих компетенций для их использования.
6. Регулярно собирайте отзывы от обучающихся по применяемым технологиям дистанционного обучения и предпринимайте соответствующие меры.
7. Регулярно проводите экспертную оценку применяемых дистанционных образовательных технологий, методов электронного обучения и предпринимайте соответствующие меры по актуализации электронных курсов и дистанционных программ.

## **Аспект 8: Интернационализация**

### **Рекомендации.**

Интернационализация - это способ, с помощью которого организация может развивать международный профессиональный контекст: использовать международный опыт для развития профессиональных компетенций, эрудиции и знаний обучающихся, а также

развивать конкретные трансверсальные компетенции. Это приведет к более широкому трудоустройству и мобильности студентов, а также сделает образование более привлекательным для обучающихся. Интернационализация является составляющей частью имиджа организации.

1. Убедитесь, что ваша программа интернационализации имеет связь со стратегическим видением образовательной организации и ее соответствующими целями.
2. Определите руководителя, который отвечает за активную реализацию политики и годового плана в этой области.
3. Поставьте и пропишите четкие цели в этой области, а также определите средства для их достижения.
4. Предложите обучающимся широкий выбор возможностей проведения части обучения/стажировки на рабочем месте за границей на сертифицированных предприятиях.
5. Оформите свои предложения таким образом, чтобы они содержали ясно изложенную информацию и имели понятную структуру, которые помогают; обучающимся подать заявку/подготовиться к периоду обучения за границей.
6. Предлагайте сертифицированную образовательную деятельность и поддержку обучающимся из-за рубежа.

## **Аспект 9: Взаимодействие с работодателями**

### **Рекомендации.**

Предоставление консультаций по вопросам карьеры и поддержки на всех этапах обучения является частью взгляда образовательной организации на цели обучения и качество образования. Предоставляемые услуги и поддержка предотвращают отчисление обучающихся и помогают им развивать профессиональное самосознание и компетенции по управлению карьерой для обучения на протяжении всей жизни, а также двигаться к следующему уровню образования, тем самым способствуя достижению главных результатов обучения.

1. Определите роль работодателей в соответствии со стратегическим видением образования и целях вашей организации.
2. Сформулируйте задачи в отношении участия работодателей и определите ресурсы для их достижения.

3. Определите руководителя, который отвечает за план действий по достижению этих целей.
4. Организуйте поддержку работодателей в процессе вашего сотрудничества.
5. Анализируйте вклад работодателей вместе с преподавателями и обучающимися.
6. Регулярно оценивайте, как профессиональные навыки и компетенции используются вашими выпускниками на рабочем месте.
7. Используйте обратную связь, получаемую от работодателей, при разработке и актуализации ваших образовательных программ.

## Группа процессов: Жизненный цикл образовательной услуги

Процессы жизненного цикла образовательной услуги начинаются от появления потребности рынка труда, экономики и общества в базовых, профессиональных и надпрофессиональных компетенциях, завершаются удовлетворением этой потребности в виде сформированного набора компетенций, обобщенного в квалификацию. Первым шагом является анализ и формализация этих потребностей образовательной организацией (аспект **«Анализ требований потребителей»**), результатом которого является задание на разработку образовательной программы (аспект **«Проектирование учебной программы»**). Только после этого в жизненном цикле образовательной услуги появляется непосредственный ее получатель - обучающийся (аспект **«Прием на обучение и адаптация»**).

Аспекты **«Преподавание, коучинг и наставничество»**, **«Карьерное консультирование, кураторство и социально-психологическое сопровождение»** и **«Практика и обучение на рабочем месте»** охватывают различные формы реализации образовательной программы. Они могут существовать как последовательно, так и параллельно. Завершает жизненный цикл аттестация обучающихся (аспект **«Аттестация»**).

Жизненный цикл образовательной услуги связан с использованием всех 14 принципов качества, включенных в Модель QM&CQAF.

### Аспект 10: Анализ требований потребителей

#### Рекомендации.

Чтобы обеспечить соответствие результатов обучения потребностям рынка труда, организация проводит маркетинговые исследования и мониторинг требований

работодателей. В рамках норм и требований законодательства с учетом возможностей и рисков организация планирует образовательную деятельность по направлениям подготовки и формирует требования к содержанию и результатам обучения, формам предоставления образования, оценке и аттестации обучающихся по каждому виду учебной программы и каждому направлению подготовки.

1. Убедитесь, что проведение маркетинговых исследований и мониторинга требований работодателей определено вашим стратегическим видением и целями вашей организации.
2. Сформулируйте цели маркетинговых исследований и мониторинга требований работодателей и регулярно проводите их на плановой основе;
3. Определите руководителя, который отвечает за план действий по достижению этих целей;
4. Ставьте задачи по разработке и актуализации учебных программ на основе результатов маркетинговых исследований и мониторинга требований рынка труда;
5. Планируйте объемы приема на обучение по соответствующим направлениям на основе анализа возможностей вашей организации;
6. Регулярно оценивайте эффективности проводимых вами маркетинговых исследований и мониторинга требований работодателей;
7. Разрабатывайте планы совершенствования деятельности по анализу требований потребителей на основе обратной связи от работодателей в отношении удовлетворенности качеством подготовки выпускников и экономических показателей образовательного процесса.

## **Аспект 11: Проектирование учебной программы**

### **Рекомендации.**

Политика организации в отношении учета настоящих и будущих требований рынка труда при проектировании образовательных программ проявляется в том, как работодатели или организации работодателей участвуют в определении содержания образования. Их участие может быть выражено через положения образовательных и профессиональных стандартов или результаты маркетинговых исследований и мониторинга требований соответствующих секторов рынка труда. Организация при проектировании образовательных программ использует реверсную технологию и осуществляет подбор наиболее адекватных форм реализации процесса обучения исходя из особенностей целевых групп или отдельных обучающихся и специфики



профессиональной деятельности. Взаимодействие с работодателями способствует актуализации знаний преподавателей о соответствующей профессиональной области и рынке труда.

1. Проектируйте образовательные программы на основе реверсной технологии, исходя из ожидаемых результатов, сформулированных на основе данные о потребностях рынка труда;
2. Обеспечивайте участие работодателей в актуализации знаний ваших преподавателей о соответствующей профессиональной области, рынке труда и профессиональном образовании;
3. Включите развитие навыков и компетенций обучения в течение всей жизни в образование, предоставляемое вашей организацией;
4. Убедитесь, что ваши преподаватели знают свою профессиональную область;
5. Адаптируйте содержание образования к потребностям и ожиданиям отдельных обучающихся;
6. Проводите мониторинг того, как работодатели ценят профессиональные знания и навыки ваших студентов;
7. Проводите мониторинг, удовлетворены ли ваши выпускники полученными знаниями и навыками;
8. Используйте обратную связь от преподавателей, обучающихся и работодателей для актуализации содержания образования.

## **Аспект 12: Прием на обучение и адаптация**

### **Рекомендации.**

Видение качества образования и приобщения обучающихся изложены в прозрачных условиях приема, а также в правилах управления внутренней средой организации. Для достижения целей образования в организации исключены любые виды дискриминации, она набирает обучающихся из всех потенциальных целевых групп. Организация принимает меры, которые помогают обучающемуся сделать правильный образовательный выбор. Мероприятия организованы для дополнительной поддержки обучающихся, которая позволит им успешно завершить обучение. Для формирования ожиданий обучающихся им предоставлена актуальная информация о рынке труда и



профессиональном мире. Все эти меры способствуют повышению качества образования и созданию и поддержанию недискриминационной среды в организации.

1. Убедитесь, что вы предлагаете обучающимся понятные условия обучения и четкие сроки поступления;
2. Убедитесь, что вы проводите набор обучающихся из всех потенциальных целевых групп;
3. Предлагайте вводные программы для всех потенциальных обучающихся с целью формирования их ожиданий и оценивания потребностей на начальном этапе;
4. Своевременно предлагайте вводные программы, чтобы дать обучающимся возможность изменить свой выбор, не теряя драгоценного времени;
5. Убедитесь, что вы предлагаете программы поддержки для тех поступающих, кто пока не соответствует входным критериям;
6. Проводите мониторинг результатов ваших вводных программ и предпринимайте соответствующие действия;
7. Убедитесь, что обучающиеся и сотрудники ведут себя и взаимодействуют в соответствии с набором ключевых ценностей вашей организации;
8. Принимайте меры в отношении тех лиц, чьи действия противоречат ключевым ценностям вашей организации.

### **Аспект 13: Преподавание, коучинг и наставничество**

#### **Рекомендации.**

Роли преподавателя, коуча, наставника в организации определены и связаны с целями обучения (например, преподаватель-лектор, коуч или тьютор, сопровождающий процесс дистанционного обучения, наставник при обучении на рабочем месте). Задачи и ответственность для каждой роли также определены. Лица, назначенные на соответствующие позиции, обладают необходимыми навыками и компетенциями. Обучающиеся знают, куда могут обратиться.

1. Определите, как преподавание, коучинг и наставничество способствуют достижению учебных целей и удовлетворению потребностей обучающегося;
2. Обозначьте и распределите между преподавателями конкретные задачи, роли и обязанности, которые способствуют достижению требуемых результатов обучения;

3. Назначьте сотрудников, обладающих навыками и компетенциями, необходимыми для выполнения этих задач;
4. Доведите до сведения обучающихся информацию о роли и ответственности преподавателя, коуча, наставника, а также об обязанностях самого обучающегося;
5. Определите график учебного процесса и доведите его до сведения обучающихся;
6. Организуйте сбор отзывов о результатах обучения от преподавателя, коуча и наставника и принимайте соответствующие действия.

#### **Аспект 14: Карьерное консультирование, кураторство и социально-психологическое сопровождение**

##### **Рекомендации.**

Карьерное консультирование и кураторство на всех этапах обучения – это составной элемент того, как организация видит цели и качество образования. Предоставляемые услуги и поддержка сокращают долю отчисленных и помогают обучающимся развивать профессиональное самосознание и компетенции по управлению карьерой для обучения на протяжении всей жизни, а также двигаться к следующему уровню образования, тем самым способствуя достижению главных результатов обучения. При оказании поддержки обучающимся их компетенции, предпочтения и потребности находятся в центре внимания. Такое отношение способствует успешной реализации нашей политики по сокращению возможного отчисления. Организация разработала структуру социально-психологической поддержки и сопровождения, согласующуюся с тем, что предлагается в этой сфере в регионе. Поддержка начинается с выявления обучающихся, подверженных риску.

1. Планируйте меры карьерного консультирования и социально-психологического сопровождения обучающихся исходя из целей образования и особенностей контингента;
2. Убедитесь, что сотрудники, ответственные за карьерное консультирование и социально-психологическое сопровождение, обладают актуальными знаниями и компетенциями, необходимыми для выполнения их профессиональных функций;
3. Убедитесь, что вы предлагаете карьерное консультирование и социально-психологическую поддержку обучающихся на всех этапах их обучения (будущие и настоящие обучающиеся, лица, не посещающие занятия);

4. Убедитесь, что вы предлагаете индивидуализированные меры поддержки и услуги карьерного консультирования для разных групп обучающихся;
5. В течение всего времени обучения организуйте последовательную деятельность, направленную на развитие компетенций по управлению карьерой для обучения на протяжении всей жизни и предлагайте мероприятия, которые помогают обучающимся развивать самосознание и формировать реалистичное представление о профессии и своем пути обучения;
6. Сотрудничайте с региональными службами социально-психологического сопровождения, чтобы иметь возможность оказать помощь нуждающимся обучающимся;
7. Убедитесь, что карьерное консультирование помогает продолжить свое образование в другой образовательной организации тем обучающимся, кому смена места обучения будет полезна;
8. Информировать обучающихся (и их родителей) о мерах поддержки, которые они могут получить.

#### **Аспект 15: Практика и обучение на рабочем месте**

##### **Рекомендации.**

В своем видении образования организация описала, каким образом практика и обучение на рабочем месте (ОРМ) способствуют достижению запланированных результатов обучения. Чтобы практика и ОРМ были эффективными, организация сформировала базу работодателей, которые соответствуют стандартам ОРМ и готовы к сетевому сотрудничеству. Кроме того организация готовит обучающихся к прохождению практики и ОРМ и оценивает результаты совместно с обучающимися и работодателями.

1. Определите основные критерии для работодателей, предлагающих места для прохождения практики и обучения на рабочем месте;
2. Подготовьте достаточное количество мест для прохождения практики и обучения на рабочем месте для охвата всей профессиональной области образования;
3. Информировать и поддерживайте работодателей в процессе подготовки подходящих условий обучения для студентов;
4. Разъясняйте роли и ответственность работодателей, обучающихся и самой организации;

5. Обеспечьте уровень знаний и компетентности обучающегося, необходимый для прохождения практики и обучения на рабочем месте;
6. Определяйте цели обучения совместно с каждым отдельным обучающимся и работодателем;
7. Проводите оценку, были ли достигнуты поставленные цели обучения, совместно с обучающимся и работодателем.

### **Аспект 16: Аттестация**

#### **Рекомендации.**

Образование каждого обучающегося в вашей организации завершается аттестацией. Дополнительно обучающиеся могут пройти процедуру независимой оценки квалификации. Понимание обучающимися критериев аттестации и того, каким образом обеспечить соответствие этим требованиям, способствует достижению хороших результатов обучения. Дипломы и сертификаты, получаемые обучающимися, будут иметь более высокое значение, если работодатели и/или другие заинтересованные стороны высоко их ценят.

1. Убедитесь, что обучающиеся понимают, по каким критериям осуществляется аттестация, и каким образом обеспечить соответствие этим требованиям;
2. Убедитесь, что обучающиеся понимают, каким образом аттестационные критерии соотносятся с рынком труда и дальнейшим образованием;
3. Обеспечьте активное участие работодателей в ваших процедурах аттестации;
4. Регулярно проверяйте, согласуются ли ваши аттестационные критерии с требованиями профессии и дальнейшего образования;
5. Взаимодействуйте с работодателями и образовательными организациями, чтобы понять, как оцениваются компетенции и навыки ваших выпускников;
6. Разрабатывайте и актуализируйте предоставляемое вами образование на основе результатов проводимой вами оценки.