

НАЦИОНАЛЬНЫЕ РАМКИ КВАЛИФИКАЦИИ: ПОДХОДЫ И ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ РАЗРАБОТКИ

Касымова Н.А.

Материал рассматривает необходимые требования к разработке национальных квалификационных рамок, европейские стандарты и извлеченные уроки, а также место и роль в данном процессе результатов обучения и системы обеспечения качества.

Ключевые слова: *высшее образование, национальные квалификационные рамки, результаты обучения, обеспечение качества.*

МАЛАКАЛАР МИЛЛИЙ РАМКАСИ: ЁНДАШУВЛАР ВА ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ АСОСИЙ ШАРТЛАРИ

Қосимова Н.А.

Манба (мақола) миллий малакавий рамокларни ишлаб чиқишдаги асосий талаблар, Европа стандартлари ва эгалланган тажриба, шунингдек, мазкур жараёнда таълим натижалари ва таълим сифатини таъминлаш тизими таҳлилига бағишланган.

Калит сўзлар: *олий таълим, миллий малакавий рамоклар, таълим натижалари, сифат таъминоти.*

NATIONAL QUALIFICATION FRAMEWORK: APPROACHES AND MAIN CONDITIONS FOR DEVELOPMENT

Nazokat A. Kasymova

The article considers main requirements and conditions for national qualifications frameworks development, European standards and lessons learned, as well as the place and role of learning outcomes in the process and quality assurance system.

Keywords: *higher education, national qualifications framework, learning outcomes, quality assurance*

Квалификационные рамки описывают квалификации образования и системы подготовки, а также насколько связаны разные уровни или этапы образования, национальные рамки квалификации в свою очередь описывают, что именно обучающиеся должны знать, понимать и быть способными делать на базе той или другой квалификации. Эти рамки также показывают, как обучаемые могут двигаться от одной квалификации (или уровня) к другой внутри системы. Более 150 стран мира сегодня разрабатывают или уже разработали свои национальные квалификационные рамки.

Квалификационные рамки в ЕС и за его пределами. Наряду с национальными рамками, которые помогают реформировать системы квалификация в отдельных странах, существуют *Европейская (или региональная) рамка квалификаций на протяжении жизни* (European Qualifications Framework-Life-Long Learning /EQF-LLI, 2008) и *Квалификационная рамка Европейского пространства высшего образования* (Qualifications Framework for the European Higher Education Area/QF-EHEA, 2005). Данные перекрывающиеся системы связывают квалификационные системы разных стран и действуют как механизм перевода для лучшего понимания квалификаций между странами ЕС и за его пределами. Основная цель содействовать перемещению людей из страны в страну в поисках работы или для продолжения образования. *Европейская рамка квалификаций* (ЕКР/EQF-LLL) связывает вместе квалификационные системы разных европейских стран и как инструмент для продвижения обучения на протяжении всей жизни охватывает все уровни на всех суб-системах образования и подготовки (общее и образование для взрослых, профессиональное образование и высшее образование), описывает 'уровни квалификации' (без указания кредитной разбивки). В итоге имеется структура, которая помогает в сравнении систем национальных квалификаций: восемь уровней (8) покрывают квалификации обязательного образования, академического и

профессионального, повышение квалификации и дополнительную подготовку. Основная роль ЕКР – сделать квалификации более читабельными и понятными в разных странах и системах. Таким образом, ЕКР поддерживает индивидуальную мобильность и обучение на протяжении всей жизни. Европейские страны поощряются в том, чтобы развивать свои собственные национальные системы квалификаций и связывать их с ЕКР. (Например, Ирландия завершила привязку национальной квалификационной рамки к ЕКР в 2009г., а Германия в 2011г.)

В свою очередь, цель *Европейского пространства высшего образования* (ЕПВО) способствовать сотрудничеству между системами, институтами и индивидами 48 стран ЕС на основе межправительственного соглашения в рамках Болонского процесса¹. В ходе процесса совместной работы по реализации задач ЕПВО по обеспечению качества и мобильности, государства-члены также повышают международный статус и параметры европейского высшего образования. В настоящее время ЕПВО включает концепцию квалификационной рамки с фокусом на результаты обучения. Структура до и постдипломного образования модифицирована в 3-х цикловую систему бакалавриата, магистратуры и докторантуры и описана в т.н. Dublin Descriptors, в терминах: применение знаний и понимания, вынесения суждения, коммуникационных навыков и способности к обучению.² Фактически Квалификационная рамка Европейского пространства высшего образования (КР-ЕПВО) как бы собирает национальные рамки в одну европейскую, внутри квалификации подразделяются по уровню сложности. Характерные дескрипторы (или описания) определены экспертными рабочими группами по Болонскому процессу и широко применимы в национальных контекстах.

Таким образом, основные задачи КР-ЕПВО совпадают с целями Болонского процесса - достижение международной прозрачности, признания и мобильности, так как международное признание квалификаций строится на прозрачности. Рамка обеспечивает общее понимание результатов программы представленной квалификацией (дипломом) и возможность сравнения квалификаций по региону.

Первый цикл или уровень *бакалавриата* обычно включает 180-240 кредитов ECTS (European Credit Accumulation and Transfer System). Квалификация, означающая окончание первого цикла (т.е. степень Бакалавра) присуждается студентам, которые:

- продемонстрировали знания и понимание в области обучения, на основе их общего среднего образования, и на том уровне, который при поддержке современных учебников включает некоторые аспекты передового знания в данной области;
- могут применить свои знания и понимание в той манере, которая показывает профессиональный подход к работе или профессии, и обладают компетенциями, которые обычно демонстрируются путем разработки и поддержания аргументов и решения проблем в рамках их области обучения;
- способны собирать и интерпретировать соответствующие данные (обычно в рамках своей области обучения) для информированных суждений, которые отражают соответствующие социальные, научные или этические вопросы;
- могут передавать/делиться информацией, идеи, проблемы и их решения как специалистам, так и неспециалистам;
- развили такие навыки обучения, которые необходимы для продолжения дальнейшего обучения с высокой степенью автономии.

¹ Решение участвовать в добровольном процессе создания Европейского пространства высшего образования (ЕПВО) было оформлено через в Болонье, представителями 29 стран (Болонская декларация, 1999). В настоящее время процесс включает в себя 48 стран-участниц из 49 стран, которые ратифицировали Европейскую культурную конвенцию Совета Европы (1954).

² Introducing the Bologna Qualifications Frameworks.// http://www.nfqnetwork.ie/fileupload/Image/Bologna_web.pdf

Второй цикл или уровень *магистратуры* обычно включает 90-120 кредитов ECTS и степень присуждается студентам, которые:

- продемонстрировали знания и понимание, которые основаны на предыдущем цикле и расширяют/или улучшают его, что создает основу или возможность для оригинальности при разработке и /или применения идей, часто в контексте исследований;
- могут применять свои знания, понимание и способности решать проблемы в новой или незнакомой окружающей среде в более широких (или междисциплинарных) контекстах, связанных с их областью обучения;
- имеют способность интегрировать знания и обрабатывать сложные знания, а также формулировать суждения на основании неполной или ограниченной информации, но которые включают отражение социальных и этических обязанностей, связанных с применением их знаний и суждений;
- могут ясно сообщать о своих выводах, а также знаниях и обоснованиях, лежащих в их основе, специальной и неспециальной аудитории;
- имеют навыки обучения, позволяющие им продолжить обучение в значительной степени самостоятельно или автономно.

Третий цикл – *докторские программы* – не включают определенное количество кредитов (они варьируются в зависимости от программы). Степень присуждается студентам, которые:

- демонстрируют систематическое понимание области изучения и владеют навыками и методами научного исследования ассоциирующегося с данной областью;
- демонстрируют способность мыслить, проектировать, внедрять и адаптировать существенный процесс исследований с научной честностью;
- внесли свой вклад в рамках оригинальных исследований, которые расширяют границы знаний путем разработки значительного объема работы, некоторые из которых заслуживают публикации на национальном или международном уровне;
- способны критически анализировать, оценивать и синтезировать новые и сложные идеи;
- могут общаться со своими коллегами, с более крупным научным сообществом и с обществом в целом по своим областям знаний;
- могут продвигать в академических и профессиональных контекстах технологическое, социальное или культурное развитие в обществе, основанном на знаниях.

Различные уровни КР-ЕВПО (QF-ЕНЕА) соотносятся с разными уровнями ЕКР (EQF-LLL): 1-й уровень квалификации с уровнем 6, 2-й уровень квалификации с уровнем 7, 3-й уровень квалификации с уровнем 8.

Национальные квалификационные рамки и изучение наилучших практик. Квалификационные рамки являются полезным инструментом, которые должны использоваться как часть общего методологического подхода и интегрированной академической инфраструктуры, призванной сочетать академическую автономию с ответственностью (внешние ориентиры, внутреннее / внешнее обеспечение качества, предметные контрольные показатели, результаты обучения, др.). Квалификационные рамки хороши тем, что помогают сделать учебные процессы прозрачными и справедливыми.

На сегодняшний день проблема разработки национальных квалификационных рамок является наиболее актуальной для большинства систем высшего образования, и специалисты ведут достаточно оживлённую дискуссию. По инициативе Европейской Комиссии и ее исполнительного агентства по образованию, аудиовизуальным и культурным вопросам

(European Commission and its Education, Audiovisual and Culture Executive Agency/EACEA) при поддержке программы Эразмус+ было проведено два важных международных семинара: “Qualifications Frameworks: What are they, how do they work, what is their impact?”, 19-20 сентября 2016 г. в Варшавском технологическом университете и “The Role of National Qualifications Framework”, 19-21 апреля 2017 г. в университете Нархоз, Алматы. Около восьмидесяти экспертов по реформе высшего образования из более чем двадцати стран региона приняли участие в первом семинаре и более шестидесяти во втором, включая специалистов из стран Центральной Азии.

С участием европейских экспертов на пленарных сессиях и в малых группах обсуждалась методология разработки результатов обучения для понимания и проверки связей и корреляции между результатами обучения, компетенциями и квалификацией; кредитная система как основа прозрачности и сравнимости квалификаций, передовой опыт и полученные результаты в разных странах.



Однако, по-прежнему существует необходимость рассмотрения на национальном уровне целой группы вопросов:

- различных причин, по которым разрабатываются системы квалификаций для сектора образования, и в частности для высшего образования;
- последствий рамок квалификаций для признания и мобильности, прозрачности систем, обеспечения качества и обучения на протяжении всей жизни / гибких путей обучения;
- эффективных способов разработки квалификационных рамок и процессов, необходимых для создания вовлеченности ключевых заинтересованных сторон.

Существует также и ряд условий, необходимых для правильной разработки национальных квалификационных рамок, а именно:

- Открытый диалог и участие (со студентами и всеми другими заинтересованными сторонами, так как должен четко прослеживаться студент-ориентированный подход),

- Прозрачность и надежность (наличие актуальных каталогов курсов; обеспеченная качеством информация о программах и их компонентах: структура, образовательные компоненты, результаты обучения, рабочая нагрузка, подходы к преподаванию/обучению, методы оценки и правила продвижения);
- Последовательность между результатами обучения, учебной и преподавательской деятельностью и процедурами оценки (конструктивное согласование);
- Гибкость в плане индивидуальных путей обучения, преподавания и оценки;
- Соответствующая оценка достижений (присуждение кредитов на основе достижений результатов; методы и критерии оценки соответствуют результатам обучения и учебной деятельности).

Основные подходы к разработке национальных квалификационных рамок и обеспечение качества. При разработке национальных рамок квалификаций (НКР) следует четко исходить из следующей структуры и одновременно принципов: *результаты обучения* (ясное определение, написание и применение результатов обучения); *квалификации/стандарты* (процесс, типы присуждения квалификаций, формат) и *образовательные учреждения* (вузы, программы). Здесь возможно составление справочника по результатам обучения, обязательна разработка руководства по обеспечению качества программы/вуза и весь необходимый методологический пакет, включающий как концепцию, так и описание инструментов/технологии разработки, и конечно дескрипторы.

Квалификационные рамки тесно связаны с обеспечением качества и признанием, а также одним из ключевых компонентов программ - результатами обучения. Использование результатов обучения является основным требованием для разработки и реализации рамок квалификаций. Выраженные в национальных рамках квалификаций, они имеют важное значение для согласования национальной системы квалификаций. В последние годы результаты обучения все чаще рассматриваются как способ повышения общей прозрачности квалификаций и, в частности, уменьшают барьеры для передачи и прогресса через институциональные и национальные границы:

- Результаты обучения обычно используются для определения уровней квалификационных рамок, установления квалификационных стандартов, описания программ и курсов, ориентации учебных планов и определения оценочных спецификаций;
- Результаты обучения - в некоторой степени - влияют на методы обучения, условия обучения и методы оценки. Поэтому использование результатов обучения облегчает связь между профессиональными и академическими программами;
- В то же самое время не существует единого способа определения и разработки результатов обучения т.к. подход должен отражать конкретную цель и контекст, о котором идет речь;
- Использование результатов обучения представляет собой перспективу и способ мышления. Основное внимание всегда уделяется учащемуся и тому, что он/она должен знать, уметь делать и понимать, именно студент и только студент - независимо от цели и уровня детализации - всегда находится в центре.³

Само-сертификация/ссылки на национальные рамки квалификаций считаются инструментом, способствующим признанию международных квалификаций. По крайней мере, они способствуют в понимании разделов по качеству, уровню и рабочей нагрузке, и помогают органам признания понять также и результаты обучения. Правовой основой для признания является совместная Лиссабонская конвенция Совета Европы / ЮНЕСКО о признании квалификаций (2005г.). Прозрачная национальная система обеспечения качества

³ См: Касимова Н., Усманова Х. Образовательные программы и результаты обучения.//Перспективы развития высшего образования, 2017; Касимова Н., Усманова Х. Современные подходы к проблеме управления качеством образовательных программ.//Перспективы развития высшего образования, 2017.

- обязательное условие осуществления и функционирования национальных и международных квалификационных рамок (в том числе и европейской). Международные процессы само-сертификации и ссылок могут рассматриваться как часть общей гарантии качества рамок квалификаций на национальном и международном уровнях. В качестве одной из целей национальных квалификаций выступает улучшение качества преподавания и обучения, и в этом смысле обеспечение качества тесно связано с результатами обучения и обсуждением качества на разных этапах процесса обучения.

В целом цели и задачи национальных рамок квалификаций в разных странах очень похожи, но необходимо учитывать и национальные приоритеты. От национальных заинтересованных сторон зависит - будет ли НКР рассматриваться как инструмент прозрачности: т.е. как помощь для международной сопоставимости и признания, признания формального и неформального обучения - или акцент делается на результатах обучения в высшем образовании. Другие общие цели: расширение доступа и обучение на протяжении всей жизни, общее улучшение качества преподавания и обучения.

Поэтому так важно понимать *динамику и взаимосвязь между обеспечением качества, квалификационными рамками, результатами обучения и признанием*. Все они могут рассматриваться как инструменты, которые поддерживают и дополняют друг друга и соответственно должны разрабатываться и осуществляться совместно. И европейские и национальные рамки не статичны, они постоянно должны развиваться, также, как постоянно изменяются результаты обучения и дескрипторы уровней квалификации. В итоге НКР должны приносить пользу конечным пользователям, будь то студенты/выпускники программ, высшие учебные заведения, преподаватели или работодатели.

Сравнительные критерии для национальных квалификационных рамок и европейскими рамками (КР-ЕВПО). Существует ряд критериев для сравнения европейских рамок и национальных:

- Национальные рамки квалификаций высшего образования, и орган/или органы ответственные за их развитие, утверждаются национальным министерством ответственным за высшее образование;
- Существует ли четкая и очевидная связь между квалификациями на национальном уровне и уровневыми дескрипторами европейской рамки;
- Национальные рамки и ее квалификации основаны на результатах обучения и квалификации связаны с кредитами ECTS или сопоставимыми с ECTS;
- Процедуры включения квалификаций в национальные рамки прозрачны;
- Национальная система обеспечения качества высшего образования соотносится с НКР и согласуется с Берлинским коммюнике ⁴ и любым последующими коммюнике/документами по Болонскому процессу;
- Национальные рамки и любое согласование с европейскими рамками упоминается во всех Приложениях к диплому (Diploma Supplement);
- Обязанности национальных агентств по НКР четко определены и опубликованы.

Процедуры сравнения должны включать следующие компоненты:

- Компетентный национальный орган/органы удостоверяют совместимость национальных с европейскими рамками;
- Процесс само-сертификации должен включать соглашение об агентствах по обеспечению качества в стране в вопросах признанных Болонским процессом;
- Процесс само-сертификации должен включать международных экспертов;

⁴ Понимание Европейского пространства высшего образования. Коммюнике Конференции Министров по высшему образованию Берлин, 19 сентября 2003 года.//http://www.bologna.ntf.ru/DswMedia/communique_berlin_2003_rus.pdf

- Само-сертификация и подтверждающие его доказательства публикуются и включают отдельно каждый из установленных критериев;
- Ведется публичный список государств, подтвердивших завершение процесс само-сертификации;
- Завершение процесса само-сертификации следует отражать в Приложении к диплому, показывая связь между национальными рамками и европейскими.

Каждая страна сама определяет пути разработки НКР, но обычная логика процесса это: принятие решения; определение повестки дня: цель и задачи НКР; организация самого процесса; дизайн; консультации; утверждение; административное оформление; реализация на институциональном / программном уровне; включение квалификаций в NQF и самостоятельная сертификация совместимости с системой КР-ЕПВО.

Именно в процессе самостоятельной сертификации важную роль и должны играть агентства по обеспечению качества, в то же время она является не основной целью, которая заключается в обеспечении уверенности, что учебные программы основаны на результатах обучения и что квалификация присуждается на основании достижения этих результатов. Иными словами, если говорится об обеспечении качества/или аккредитации академических программ, то и фокус должен делаться на результаты академических программ и процесс их достижения, включая: описание степени/квалификации, обоснование, компетенции, принятие студента на программу/поступление/зачисление; план программы, академический персонал, ресурсы и услуги, ожидаемые результаты, система обеспечения качества.

Основной проблемой для высших учебных заведений тогда остается необходимость адаптации своего учебно-образовательного опыта и смена подхода с планирования результатов обучения к достижению результатов обучения и разработке возможных механизмов оценки, обеспечивающих их достижение студентами. Для системы же обеспечения качества, задача будет состоять в том, чтобы иметь возможность разрабатывать инструменты для соответствующей оценки программ и вузов с фокусом на достижение всех поставленных задач по показателям результатов обучения.

Библиография:

Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process.- EACEA, March 2009.
<http://www.eurydice.org>

The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade-
Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven
and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009

ENQA - <http://www.enqa.eu/>

EQAR - European Quality Assurance Register in Higher Education - <http://www.eqar.eu/>

EUA - <http://www.eua.be/index.php>

ECTS Users' Guide, 2015 http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide_en.pdf

The framework of qualifications for the European Higher Education Area
<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/QF-EHEA.pdf>

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ВУЗОВ

Исакова З. М.

Целью данной статьи является определение менеджерской компетенции и ключевых функций, выполняемых руководителями вузов, а также изучение формирования менеджерской компетенции резерва управленческих кадров. В статье проведен анализ через призму развития менеджерской компетенции, важность мотивации, связи между сотрудниками.

Ключевые слова: компетенция, управление, мотивация, общение, функции, резерв, менеджер, руководитель, кадр.

FEATURES OF FORMING THE MANAGEMENT COMPETENCE OF THE RESERVE OF ADMINISTRATIVE STAFF AT PEDAGOGICAL UNIVERSITY

Isakova Z. M.

The purpose of this article is to define the managerial competence and key functions performed by university heads, as well as study the formation of managerial competence of the management reserve. The article analyzes through the prism of the development of managerial competence, the importance of motivation, communication between employees.

Keywords: competence, management, motivation, communication, functions, reserve, manager, leader, staff.

PEDAGOGIKA OTMLARIDA ZAHIRADAGI RAHBAR KADRLARINING MENEJERLIK KOMPETENSIYASINING SHAKLLANISHNING O'ZIGA XOSLIKLARI

Isaqova Z. M.

Mazkur maqola maqsadi menejerlik ko'petensiyasini va OTM rahbarlari tomonidan amalga oshiriladigan asosiy vazifalarni belgilash, shuningdek, zahiradagi boshqaruv kadrlarida menejerlik kompetensiyasining shakllanishini o'rganishdan iborat. Maqolada tahliliy ishlar menejerlik kompetensiyasining shakllanishi, motivatsiyaning, xodimlar o'rtasidagi aloqaning muhimligini bayon etish orqali tahlil etilgan.

Kalit so'zlar: kompetensiya, boshqaruv, motivatsiya, muloqot, vazifalar, zahira, menedjer, rahbar, кадр.

Современная динамичная среда и глобальные проблемы во всем мире ставят более обширные цели и задачи перед вузами. Они сталкиваются с интенсивной конкуренцией при привлечение студентов, высококвалифицированных педагогов-исследователей и разных фондов, работающих с высшем образованием. Во многих регионах эти обстоятельства предоставили университетам новые возможности для действий, но надо также учитывать, что все эти изменения идут параллельно с растущими требованиями государства и общества. Университеты обязаны обеспечить качество и актуальность образования и доказать, что государственные средства используются эффективно.

В свете этих событий стратегическое планирование и оперативное управление на всех уровнях контроля в университетах становится все более важным. При том надо учитывать, что эффективное функционирование любой организации зависит от многих факторов, таких как: финансового состояния, наличие ресурсов и персонала, работа в команде, организационной культуры и другие. Все эти элементы очень важны и могут внести свой вклад в развитие организации, но хорошее руководство является наиболее важной особенностью, которая гарантирует успех. Это касается также вопросов коммуникации в организациях, важность мотивации подчиненных и делегирования обязанностей и полномочий.

В Европе используются различные термины, относящиеся к «результатам обучения» и «компетенциям», которые имеют различные смысловые оттенки и описывают различные системы координат. Однако во всех случаях они относятся к тому, что обучающийся будет знать, понимать и уметь делать по завершении обучения. Такое понимание является частью изменения парадигмы, которая ставит обучающегося в центр системы высшего образования. Это изменение парадигмы является основой Европейского пространства высшего

образования, Болонского процесса и ECTS. В Европейской рамке квалификаций высшего образования (Болонская рамка) результаты обучения (включая компетенции) рассматриваются как общие результаты обучения. Эта рамка основывается на «Дублинских дескрипторах», разработанных международной группой экспертов в рамках Совместной инициативы в области качества. Эти дескрипторы представляют собой общие описания типичных ожиданий, или уровней компетенций, относящихся к достижениям и умениям по каждому Болонскому циклу. Термин компетенция в данном случае используется в широком смысле, что позволяет определять уровни способностей и умений⁵. Европейская рамка квалификаций для образования в течение всей жизни, наоборот, выделяет знания, умения и компетенции. Она использует следующее определение: «Термин компетенция означает подтвержденную способность использовать знания, умения и личностные, социальные и/или методические способности, в ситуациях трудовой деятельности или обучения и для профессионального и личностного развития. В контексте Европейской рамки квалификаций, компетенция описывается с точки зрения ответственности и автономности». В данном случае термин компетенция понимается в более ограниченном смысле, как способность применять знания на практике⁶.

Компетентность - это термин, используемый для описания кластера знаний, навыков и атрибутов, которые в конечном счете соответствуют целям и приоритетам.

Определение компетенций и применение рамок компетенций помогут:

- Предоставление персоналу четких ожиданий относительно их рабочих мест,
- Обеспечение основы для планирования профессионального развития,
- Связывание с общечеловеческими кадровыми практиками о набор и отбор;
- оценка работы;
- обучение и развитие;
- обзор и развитие.

В научной литературе понятие менеджерской компетенции часто связана с управлением необходимых знаний и возможности их использования на практике. Однако такое трактовка менеджерской компетенции не совсем точна и не соответствует смысловому значению этого термина. К тому же, постоянно обновляющиеся требования к качеству управления и совместной деятельности, а также использование современных методов управления, различной структурной организации во время срока полномочий побуждает уточнить и определить концепцию менеджерской компетентности и детально изучить структуры моделей управленческой компетентности в контексте современных теорий управления.

Надо отметить, что вузы нуждаются в качественно сформированном резерве управленческих кадров. Потому что именно качество управленческих кадров в учреждениях высшего образования занимает центральное место в их эффективности. Хотя многое было достигнуто, правительство и высшие учебные должны уделять еще больше внимания этому вопросу для изменения политики и процедуры формирования резерва административного персонала. Учитывая сложившуюся ситуацию, проведение обзора основных изменений в административном системе вузов на уровне законодательных актов представляется наиболее оптимальным решением при определении основных направлений эффективного решения сложившейся ситуации. Такой обзор может оказать незаменимую помощь при выявлении и искоренения проблем, стоящих перед высшими учебными заведениями. Как показывает первичный анализ, изучение навыков и компетенций, необходимых руководящим кадрам высших учебных заведений, политика в отношении найма и выбора нужного персонала, эффективность набора и отбора, само по себе, зависит от качества планирования кадровых ресурсов, а надлежащее описание должностных функций и потребностей в персонале, сформированных на основе потребностей глобальных преобразований и услуг благоприятно отразиться на весь процесс.

⁵ (http://www.bolognabergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050218_QF_EHEA.pdf)

⁶ (http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/rec08_en.pdf)