

ТАРЫХ ИЛИМДЕРИ
ИСТОРИЧЕСКИЕ НАУКИ
HISTORICAL SCIENCES

Абдырахманов Т.А., Абдиев Ж.С., Алымкулов А.

**УНИВЕРСИТЕТТИН СТРАТЕГИЯЛЫК ӨНҮГҮШҮНҮН
МАСЕЛЕЛЕРИ**

Абдырахманов Т.А., Абдиев Ж.С., Алымкулов А.

**ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
УНИВЕРСИТЕТА**

T.A. Abdyrakhmanov, Zh.S. Abdiev, A. Alymkulov

**QUESTIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT
OF THE UNIVERSITY**

УДК: 378.1:658.1

Макалада И.Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университетинин (КМУ) башкаруу стратегиясынын методологиялык маселелери, милдеттери, негизги этаптары каралган. Өзгөчө көңүл жамааттын, материалдык эмес, башкача айтканда адамзаттык, маалыматтык жана уюштуруучулук активдерин өнүктүрүүгө бөлүнөт. Бул макалада авторлор университеттин билимин стратегиялык өнүктүрүү боюнча методологиялык ыкмаларды жана маселелерди карап чыгышты. Бул макалада И.Арабаев атындагы КМУнун башкаруу стратегиясынын негизги этаптары каралды. Өзгөчө көңүл материалдык эмес активдерге, башкача айтканда, адамдык, маалыматтык жана уюштуруучулук ресурстарды өнүктүрүүгө бурулат. Бул макалада университеттик билим берүүнү инновациялык өнүктүрүү маселесине маанилүү орун берилген. Бул контекстте, аларга билим берүүнүн негизги учурлары, этаптары жана милдеттери талкууланды. Иш-чарада университетти стратегиялык башкаруунун негизги көйгөйлөрү ачылып, университеттин стратегиялык өнүгүүсүнүн келечектүү багыттары чагылдырылган. Бул макалада университеттин миссиясы жана өлкөнүн инновациялык өнүктүрүүдө университеттин ролу жана мааниси аныкталат. Мында адам ресурсунун маселесине өзгөчө орун бөлүнгөн. Кадрларды башкаруу суроолор учурда планга кирип, кандайдыр бир уюмдун негизи болуп жатат.

Негизги сөздөр: стратегия, менеджмент, маркетинг, өнүктүрүү, атаандаштыкка, туруктуулуктун белгилери, методологиялык негиз, башкаруу системасы, баалуулуктар, заманбап окутуу технологиялары, материалдык активдер.

В статье рассмотрены методологические подходы, задачи, основные этапы стратегии управления Кыргызского государственного университета им. И.Арабаева. Особое внимание уделяется развитию так называемых нематериальных активов, т.е. человеческих, информацион-

ных и организационных ресурсов. В статье важное место вопросам инновационного развития университетского образования. В этом контексте рассмотрены основные моменты, этапы и задачи инновационного развития КГУ им. И.Арабаева. В работе раскрыты основные проблемы стратегического управления университетом, отражены перспективные направления стратегического развития университета. В статье определены миссия университета и роль и значение университета в инновационном развитии всей страны. При этом особое место отведены к вопросам человеческого ресурса. Вопросы управления персоналом в настоящее время выходят на первый план и становятся основополагающими для любой организации. Любые изменения, которые происходят в организации, не могут не затрагивать ее персонал. Сотрудники организации являются тем главным ресурсом, на основе которого возможно ее всестороннее развитие в современных условиях. В то же время для успешного развития организации необходимо, чтобы ее персонал постоянно развивался и совершенствовался. Именно развитие персонала приводит к эффективному развитию организации в целом и ее адаптации к изменениям.

Ключевые слова: стратегия, менеджмент, маркетинг, развитие, конкурентоспособность, признаки устойчивости, методологическая основа, система управления, ценности, материальные активы.

The article considers the methodological approaches, tasks and problems of the strategic development of university education. Against this background, the main stages of the management strategy of KSU named after I.Araбаev are considered. Particular attention is paid to the development of so-called intangible assets, i.e. human, informational and organizational resources. The article places an important place on the innovative development of university education. In this context, the main points, stages and tasks of innovative development of KSU named after I.Araбаev are considered. The main problems of the strategic management of the university are

revealed in the work, perspective directions of the strategic development of the university are reflected. The article defines the mission of the university and the role and importance of the university in the innovative development of the whole country. Moreover, a special place is given to human resource issues.

Key words: *strategy, management, marketing, development, competitiveness, signs of sustainability, methodological basis, management system, values, tangible assets.*

Особенность современной ситуации в образовательной сфере Кыргызстана заключается в том, что интенсивные изменения глобальной системы высшего образования неизбежно привело к необходимости функциональной трансформации университетов Кыргызстана. Потому что в отличие от всех других сегментов образовательной системы Кыргызстана высшая школа страны самым теснейшим образом связана с университетами мира и мировыми интеграционными процессами (Болонский процесс). Поэтому важнейшей особенностью высшей школы Кыргызстана является то, что процесс обновления высшего профессионального образования страны идет ускоренными темпами и непрерывным потоком.

Ибо, динамичная внешняя и внутренняя образовательная среда не позволяет университетам Кыргызстана остаться на ранее достигнутых позициях высшей школы страны, особенно на прежних высотах менеджмента управления вузом и его организационной структуры. То есть основное направление перманентной трансформации современной вузовской системы Кыргызстана состоит в поиске и создании оптимальной системы управления университетом.

Как известно, с обретением независимости и с формированием самостоятельной образовательной системы Кыргызстана ситуация в высшем образовании страны кардинально изменилась, а к концу XX века новые принципиальные тенденции развития национальной высшей школы стали четко предъявлять новые требования. В этой связи, за исключением ряда транснациональных университетов Кыргызстана, пользующихся мощной финансово-экономической поддержкой зарубежных государств, основная масса вузов страны оказалась в той или иной степени вовлеченной в жесткую рыночную деятельность, ориентированная на конкуренции не только за государственный заказ на подготовку специалистов, а также и за зарубежные заказы на подготовку специалистов, рассчитанные на средства иностранных студентов и за общественные заказы студентов-контрактников, готовые оплачивать за образовательные услуги. Более того, вузы страны наравне с коммерческо-производственными и финансово-торговыми организациями включились в рыночную борьбу за дополнительные источники ресурсов, особенно за внутренние и внешние инвестиции.

Действительно, в процессе строительства национальной системы образования суверенного Кыргызстана в 90-х годах XX в. были приняты законы, закладывающие первоначальные основы демократичной системы управления и рыночной экономики вузов страны.

Именно они, определили новые функциональные и институциональные основы академической, экономической и управленческой деятельности вузов Кыргызстана. Новая система управления высшим образованием освободила вузы Кыргызстана от жесткого администрирования, мелочного регулирования их международной деятельности и детального планирования хозяйственной работы.

Однако в начале XXI в. ситуация изменилась и условия развития национальной системы высшего образования Кыргызстана созданные в конце XX века превратились в стагнирующие факторы. Потому что, существовавшая политика элементарного выживания вузов не была рассчитана на превращение университетов Кыргызстана во всесторонне развитого достойного участника академических и экономических процессов с инновационной моделью. Словом, экономический фундамент высшей школы Кыргызстана безнадежно устарел и требовалось незамедлительная и рациональная реформа.

В этом контексте, необходимо отметить о том, что существовавшая экономическая политика и экономическая система высшей школы страны были заложены в 90-е годы XX века и была рассчитана на экстенсивные факторы, и на элементарное экономическое выживание вузов. В этих, условиях едва ли единственным достижением университетов Кыргызстана считался то, что ни один вуз не оказался дотационным и ни одному вузу не угрожает дефолт. Однако подобная политика изначально не была рассчитана на развитие университетов и оказалась не в состоянии превратить вузов Кыргызстана в современные и инновационные-рыночные субъекты. Следовательно, вузы Кыргызстана, в течении 15-20 лет всячески старались выживать в ситуации хронического ресурсного дефицита и в условиях жесткого нормативно-правового регулирования и, самое главное, в условиях стремительного сокращения экстенсивных факторов развития. И только в последние годы, и только отдельные вузы стали стремиться сформировать инновационные организационно-экономические системы, позволяющие им, достойно вписаться в сложные условия современной рыночной экономики и «работать» не только на выживание, но и на развитие. Бюджет специальных счетов отдельных вузов намного возросли чем бюджеты отдельных областей страны, отдельные вузы стали создавать современную инфраструктуру, строят современные кампусы и стали привлекать зарубежные инвестиции больше

чем целые области Кыргызстана. Они за свой счет и за счет зарубежных партнеров активно отправляют на стажировку сотрудников преподавателей, студентов. Ведут достойное и равноправное сотрудничество вузами СНГ и мира. Являются достойными участниками многих международных проектов и грантов.

Все эти процессы стали причинами того, что вслед за торгово-экономическими предприятиями страны вузы Кыргызстана оказались перед проблемой осуществления эффективного менеджмента и рационального стратегического управления. Как известно, стратегическое управление как новая управленческая концепция, была введена в употребление в конце 60-х годов XX в. Ее появление было связано тем, что условия экономической жизни стали быстро и существенно меняться, и появилась необходимость выделить процесс осмысления и выработки стратегии развития университета на перспективу в самостоятельную область деятельности, выделив ее от проблем текущего управления вузом. И одной из главных функций стратегического управления университетом является гибкое регулирование, своевременное и оптимальное изменение организационной структуры университета. При этом важнейшими элементами стратегического управления университета является оптимальное определение миссии и составление соответствующего стратегического плана развития вуза.

Стратегическое планирование явно отличается от перспективного плана развития. Стратегический план – это план, определяющий пути, не только как израсходовать, а как зарабатывать финансовые средства в сложных рыночных условиях, в течение определенного периода времени.

П. Дойль [5] определяет стратегическое рыночное планирование как «процесс управления развитием и сохранением соответствия стратегии и организации компании, с одной стороны, и изменением, внешних условий с другой».

В современных условиях важнейшей миссией университетов Кыргызстана является задача формирования инфраструктуры инновационной экономики – экономики знаний, обеспечивающей интенсивное развитие вуза. При этом формирование необходимой инфраструктуры инновационной экономики знаний предполагает, чтобы образование и наука стали стержневыми процессами, вокруг которых организуется вся многосторонняя деятельность университета.

Самое главное, сегодня, как и многие университеты Кыргызстана, пытавшиеся в течении 27 лет выжить в ситуации острого ресурсного дефицита, КГУ им. И.Арабаева старается сформировать эффективные организационные структуры, позволяющие ему достойно вписаться в сложные условия современной

рыночной экономики и обеспечить поступательное развитие вуза.

В последние годы руководство КГУ им. И.Арабаева систематически занимается над проблемами стратегического развития университета, учитывая, что процесс дальнейшего развития университета может идти за счёт формирования инновационного потенциала и оптимального определения его стратегических направлений роста, а также выверенных процессов оптимизации и рационализации деятельности университета.

В этом контексте, важнейшей задачей развития университета является наращивание стратегического потенциала, как совокупности внутренних и внешних ресурсов, которые могут быть использованы для достижения поставленных целей вуза, вызванные современными требованиями.

При этом, как уже отметили, главной стратегической задачей университета является инновационное развитие вуза. Эта задача может быть решена в том случае, если университет использует оптимально выбранную стратегию инновационного развития, обеспечивая полезность, ценность и выгоды университета для страны.

Фундаментальный элемент стратегии стабильного развития КГУ им. И.Арабаева – это сохранение и усиление своей позиции на рынке образовательных услуг не только Кыргызстана, но и в странах ближнего, дальнего зарубежья. Поскольку основной задачей развития университета является наращивание стратегического потенциала КГУ им. И.Арабаева, то важно выявить те ресурсы, которые стратегически могут быть оптимальными для создания устойчивых конкурентных преимуществ университета в современных условиях.

При этом университет опирается на идею, что оптимальное развитие вуза – это, в первую очередь, определение, стимулирование и обеспечение развития способностей сотрудников и ППС к переобучению и переквалификации, т.е. способности учиться новому быстрее и лучше, чем другие. Ибо, в условиях конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации в образовательной среде коллектив университета должен концентрировать свое внимание на определении и воплощении в жизнь оптимальной стратегии развития, которая позволяла бы ему поспевать за изменениями, происходящими в образовательной системе мира и страны, тем самым быть привлекательными на рынке образовательных услуг Кыргызстана и зарубежья.

Важным содержанием развития КГУ им. И.Арабаева считается, в первую очередь, включение в него качественно новых методов управления университетом, направленные на улучшение внутренних и внешних сфер деятельности вуза с целью поддер-

жания его стабильности и динамичности. В этой связи, роль стратегического управления университетом связанное со стратегическим менеджментом и эффективным маркетингом трудно переоценить. И, безусловно, одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия, которая рассматривается как качественно новое направление развития вуза, касающееся сферы, средств и форм её деятельности, системы взаимоотношений внутри университета, а также позиции университета на рынке образовательных услуг Кыргызстана и мира. В этом контексте, осуществляется оптимизация и совершенствование административных процедур и регламентов управления деятельностью университета на базе новейших информационных технологий, а также развитие инфраструктуры контроля качества образования и оценки эффективности учебной, воспитательной, научной, особенно научно-производственной деятельности университета. В этой связи осуществляется создание единого информационного пространства управленческой, хозяйственной, образовательной, научной, культурно-массовой, воспитательной и административной деятельности вуза. В этом плане, вся управленческая и финансово – хозяйственная деятельность университета переводится на принципы электронного правительства, формируется электронный библиотечный фонд, включающий электронные полнотекстовые научные, учебные и учебно-методические труды сотрудников университета, страны и зарубежья. Создается электронная система кадрового обеспечения эффективной деятельности университета и формируется электронный архив университета. Создается университетские культурно-образовательные и образовательно-познавательные порталы, поддерживающие талантливых студентов и школьников.

В КГУ им. И.Арабаева разработка стратегии университета ведется на основе определенных методологических подходов, таких как методология стратегического управления; методология сбалансированной системы показателей Д.Нортон и Р.Каплана; методология процессного управления (реинжиниринга бизнес-процессов) и другие.

Так или иначе в разработке стратегии университета принимают участие руководство, сотрудники ректората университета, руководители структурных подразделений, профессорско-преподавательский состав, общественные организации университета, студенческий актив вуза, а также родители, и работодатели. Участие всего коллектива университета в определении стратегии развития вуза является школой осмысления, патриотизма персонала и единения коллектива университета вокруг идеи оптимизации и реального развития университета путем самосовершенствования вуза.

В процессе разработки стратегии были последовательно пройдены такие этапы, как этап анализа 10-15 летнего развития и современного состояния университета; анализа и оценки образовательного рынка республики и зарубежья; определение будущего университета; анализ конкурентной среды в образовательной системе Кыргызстана; определение стратегических целей и показателей их достижения; выработка функциональной политики по выполнению намеченных целей. В этом контексте важно было понять и определить, каким мы представляем будущее КГУ им. И.Арабаева, а также какими мы хотим и должны стать в будущем, чтобы быть еще более успешными. То есть, необходимо было определить образ желаемого будущего университета; включающий стратегию, признаки нового состояния университета, а также четко определить миссию и ценности университета. В этом деле основополагающим документом университета стала – Миссия университета, которая стала руководством к действию всего коллектива КГУ им. И. Арабаева.

В этой связи следует подчеркнуть, что КГУ им. И.Арабаева всесторонне развивающийся университет, концентрирующий свои усилия на подготовку квалифицированных специалистов-педагогов для образовательных учреждений Кыргызстана, а также других специалистов для различных сфер деятельности страны. При этом университет уверенно стремится занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг страны, особенно по педагогическому образованию.

В этих целях, КГУ им. И.Арабаева предоставляет возможность получить современное качественное образование в наиболее удобных для желающих студентов и магистрантов условиях, обеспечивая свободу выбора времени, алгоритма, места и форму обучения. Университет предлагает оптимальное соотношение цен и качества обучения, новые образовательные программы, основанные на инновационных технологиях обучения. Университет обеспечивает хороший карьерный старт и профессиональные перспективы выпускникам на рынке труда.

Университет видит свою роль в республике как государственное образовательное учреждение, содействующее построению экономики, основанной на знаниях. В этом контексте, этические и профессиональные стандарты требуют, чтобы деятельность университета соответствовала лучшим образцам в сфере образования страны и мира. При этом были определены приоритеты и ценности, на которых университет выстраивает систему следующих стратегических задач:

- креативность, инициативность и успешность выпускников, стремление обеспечить успешность всех потребителей образовательных услуг

университета как в образовательном процессе, так и в последующей практической деятельности;

- способность и готовность опережать конкурентов по новизне и эффективности решения задач; способность не только идти за спросом, умело и вовремя реагируя на его колебания, но и определять спрос на новые виды услуг, а также умело воздействовать на него;

- инновационность университета – быстрое реагирование на новые потребности и изменения ситуации, способность осваивать инновационные новшества и современно осуществлять нововведения;

- высокое качество образовательных услуг, понимаемое как результаты деятельности, соответствующие лучшим мировым и кыргызстанским требованиям, широкое распространение собственных лучших достижений;

- качественное соответствие образовательных результатов университета требованиям государственного образовательного стандарта, потребностям социума, личности и рынка труда.

- осуществление, смешанного типа обучения, сочетающий эффективное сочетание электронного обучения и обучения на основе личного контакта с преподавателем;

- всестороннее использование современных образовательных технологий, гибкую организационную структуру с преобладанием проектных форм управления;

- создание устойчивых конкурентных преимуществ, благодаря которым университет усиливает свою позицию на рынке образовательных услуг.

Состояние университета должно превосходить возможности конкурентов, а эффективность их использования выше, чем у конкурентов.

При реализации стратегии развития КГУ им. И.Арабаева коллектив университета опирается на такие конкурентные преимущества, как:

- богатая, устоявшаяся и позитивная традиция и безупречная репутация вуза;

- мощная материально-техническая база и эффективная социальная политика;

- эффективные и инновационные технологии обучения в умелом сочетании с лучшими элементами традиционных методов обучения;

- испытанные временем традиционные образовательные программы, новые образовательные направления и программы подготовки специалистов;

- высококачественный профессиональный качественный состав и высокий уровень квалификации преподавателей;

- перспективная и высокая котировка карьерных возможностей выпускников;

- высокий статус и привлекательность университета в обществе, благоприятная морально-психо-

логическая атмосфера внутри университета;

- привлекательные и эффективные международные программы, и высокая академическая мобильность преподавателей, сотрудников, студентов;

- высокий уровень НИР и многоплановая внеучебная научная деятельность: преподавателей и сотрудников университета;

- эффективная социальная, культурно-воспитательная и спортивно-массовая работа среди студентов.

При разработке стратегических целей университет опирается на сбалансированную систему показателей, доказывающие то, что основанием успешной стратегии служит развитие мощной материальной базы и креативных нематериальных активов, т.е. человеческого, информационного и организационного капитала.

Для достижения поставленных целей и задач очень важно не столько реагировать на современные проблемы и возникающие вопросы, сколько предупреждать их появление. Это требует от университета прежде всего:

- оптимально выбрать и развивать стратегический менеджмент, налаживать современную маркетинговую службу;

- рационально изменить содержания, работы и способы деятельности служб университета и налаживать тесное взаимодействие всех существующих подразделений КГУ им. И.Арабаева;

- рационализировать и совершенствовать планирование деятельности университета в целом и каждого подразделения вуза в частности;

- обеспечить опережающее обновление нормативно-правовой базы университета (новые функциональные обязанности и должностные инструкции) налаживание эффективного договорного пространства университета как внутри республики, так и за его пределами; качественного осуществления конкурсов, аудита, экспертизы и т.д. обеспечения эффективной системы стимулирования персонала;

- систематически освоить администрацией университета новых компетенций в сферах функционирования, развития, управления качеством, управления персоналом, осуществления образовательного процесса; обеспечить методологическое, техническое обеспечение системы управления качеством;

- налаживать информационную систему, обеспечивающий эффективный учет финансовых и материальных ресурсов.

На решение поставленных задач направляется комплекс мероприятий, осуществляемых в настоящее время в рамках реализации Стратегии развития университета. Это:

- эффективная и рациональная финансово-экономическая политика;

- налаживание инновационной административной, образовательной, научной и финансово-хозяйственной деятельности;

- создание эффективной системы управления качеством университета;

- создание сбалансированной системы показателей эффективности деятельности университета;

- формирование эффективной системы управления проектами, грантами и инвестициями.

Данные мероприятия позволили бы университету повысить его организационную и финансово-хозяйственную эффективность на основе построения системы инновационного стратегического управления вузом. При этом, главное, в программе развития университета заложена стратегия достижения показателей эффективности образовательной организации в соответствии с современными требованиями. Она нацелена на дальнейшее развитие университета как инновационного, современного научно-образовательного комплекса страны, реализующего систему непрерывного образования с эффективным применением традиционного, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. В целях формирования нового поколения педагогов страны, обладающих современной профессионально-педагогической компетенцией с приоритетной ориентацией на обеспечение качественного профильного образования предполагается разработка и реализация:

- инновационных форм и методов подготовки педагогов школ страны;

- комплекса программ повышения квалификации учителей школ;

- новых технологий обучения и форм НИРС;

- методических рекомендаций по совершенствованию государственной (итоговой) аттестации обучающихся;

- комплекс мер по обеспечению учебного процесса современными учебниками и методическими комплектами по общеобразовательным и факультативным предметам;

- форума школьных учителей для обсуждения состояния и перспектив развития общеобразовательных учреждений, а также разработки комплекса предложений по повышению качества общего образования.

Важнейшим вопросом для университета является вопрос о перспективном институциональном развитии вуза. В этом контексте, исходя из стратегических задач вуза университет в дальнейшем будет развиваться как:

- университетский комплекс, который будет реализовывать систему непрерывного образования: «лицей - колледж - бакалавриат - магистратура - аспирантура - докторантура - послевузовские образо-

вательные программы, включая повышение квалификации и профессиональную переподготовку», а также послевузовской образовательной краткосрочной программы.

- КГУ им. И.Арабаева как Образовательный комплекс будет реализовывать комплексное использование информационных компьютерных технологий в образовательном процессе. Как экспертная площадка для отработки возможностей применения технологий электронного обучения в образовательном пространстве страны.

- КГУ им. И.Арабаева как Научно-образовательная школа будет формировать у выпускников лидерские качества, обеспечивающий широкий спектр компетенций, позволяющих сориентировать дальнейшую жизненную траекторию на создание успешной личности. При этом КГУ им. И.Арабаева способствует выпускникам университета обладать глубоким знанием и владеть навыками ценностного осмысления своей профессиональной деятельности.

- КГУ им.И.Арабаева как ведущий педагогический вуз страны будет реализовывать новые бакалаврские направления, магистерские программы и программы PhD.

- КГУ им. И.Арабаева будет планировать создание сетевого партнерства на базе соглашения с ведущими государственными вузами республики СНГ и мира;

- КГУ им. И.Арабаева будет поддерживать высокий уровень академической мобильности студентов, магистрантов и преподавателей;

- КГУ им. И.Арабаева как ведущий научный, научно-методический Центр по проблемам педагогики будет расширять сети диссертационных советов при университете, будет наращивать и повышать уровень НИР профессорско-преподавательского состава университета. Будет реализовывать комплекс мер по стимулированию НИР и публикационной активности ученых университета, что приведет к росту доли их публикаций в рейтинговых изданиях;

- результатом деятельности КГУ им. И.Арабаева станет выработка и внедрение новых форм подготовки высокопрофессиональных кадров нового поколения, обладающих полным комплексом фундаментальных знаний и прикладных компетенций, а также имеющих развитые способности к творческому мышлению и организации инновационных процессов.

Все эти и другие мероприятия будут предполагать масштабную работу университета в рамках подготовки высококвалифицированных школьных учителей для всех регионов страны. В итоге, эффективное осуществление этих и других задач приведет к росту индикаторов успешной социальной, финансово-экономической, управленческой и академической

деятельности университета, что приведет к повышению его государственной значимости, общественного имиджа и академических рейтингов.

Литература:

1. Абдырахманов Т.А. Кыргызстандын жана дүйнөнүн билим берүү системалары XXI кылымда: реформалар, тенденциялар, проблемалар. - Б., 2013. 63-б.
 2. Абдырахманов Т.А. Кыргызская Республика в период демократического транзита: власть и общество. - Б., 2013. - С. 112.
 3. Дойль П. Маркетинг ориентированный на стоимость. - СПб., 2001. - С. 402.
 4. Абдырахманов Т.А. Переходные процессы и особенности демократического транзита Кыргызстана. - Б., 2013. - С. 178.
 5. Ногаев М.А. Мектептик билим берүүдөгү компетенттик мамилелер. - Б., 2018. - 69-б.
 6. Газета "Кут Билим". 2017. - 26-май.
-