



СЕМИНАР «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ»

Предлагаем Вашему вниманию следующие материалы:

Семинар «Стратегическое управление университетами»1

Летняя школа-2013 «Адаптация основных параметров Болонского процесса в вузах Казахстана»3

В период с 29 по 31 мая 2013 года состоялся второй этап семинара «Стратегическое управление университетами». Он был организован по инициативе Национального Офиса программы Темпус в Казахстане совместно с Казахским Экономическим Университетом имени Т.Рыскулова при методической и финансовой поддержке Исполнительного агентства по образованию, аудиовизуальным средствам и культуре Европейской Комиссии (ЕАСЕА) и Ассоциации университетов Европейских столиц (UNICA).

Основная задача семинара – способствовать систематизации подходов к стратегическому планированию развития высших учебных заведений как управленческой технологии с учетом европейского и отечественного опыта.

Его проведению предшествовал он-лайн этап, который прошел 14-20 мая текущего года под руководством европейских экспертов, во время которого участники ознакомились с необходимой литературой по теме семинара, а также выполнили ряд практических заданий. Для работы в дистанционном режиме и подготовки к заключительной фазе мероприятия участники семинара получили доступ к информации на платформе Moodle.

В работе практического семинара приняли участие 30 человек.

Среди них проректоры, руководители департаментов стратегического управления и обеспечения качества, департаментов аккредитации, ранжирования и управления качеством ряда казахстанских вузов, а также эксперты Национальной Команды по Реформированию Высшего Образования (НК ЭРВО) в Казахстане. Благодарим ректоров вузов: Казахский

профессора Мутанова Г.М., национальный университет имени аль-Фараби; профессора Сыдыкова Е.Б., Евразийский национальный университет имени Л.Н.Гумилева; профессора Досмагамбетову Р.С., Карагандинский государственный медицинский университет; профессора Омирбаева С.М., Павлодарский государственный университет имени С.Торайгырова; профессора Амирбекова Ш.А., Семипалатинский государственный университет имени Шакарима; профессора Мырхалыкова Ж.У., Южно-Казахстанский государственный университет имени М. Ауезова; профессора Аканова А.А., Казахский национальный медицинский университет имени С.Д. Асфендиярова; профессора Святова С.А., Казахский экономический университет имени Т.Рыскулова, направивших на семинар квалифицированных и заинтересованных специалистов.



Семинар открыла приветственным словом первый проректор - проректор по учебной работе Казахского экономического университета им. Т.Рыскулова профессор Арыстанбаева С. С.

Координатор программы Темпус в Республике Казахстан Тасбулатова Ш.У. далее отметила, что настоящее мероприятие проводится в соответствии с планом работы Национального Офиса Темпус (НТО) в Казахстане и является продолжением

мероприятий НТО, направленных на поддержку процесса модернизации системы высшего образования Казахстана.



В частности, в 2010 году на базе Алматинского технологического университета прошел международный региональный семинар по вопросам управления университетами. В 2011 году был проведен региональный семинар “Стратегическое планирование в высшем образовании в Центральной Азии” с участием представителей Министерств образования и высших учебных заведений Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана и Туркменистана, Узбекистана, местных и международных экспертов. В планах НТО также проведение семинара по управлению человеческими ресурсами в высших учебных заведениях для распространения результатов исследования Темпус на одноименную тему.

Тасбулатова Ш.У. представила международных экспертов в области стратегического управления университетами, членов кафедры ЮНЕСКО по высшему образованию Технического Университета Каталонии (UNESCO Chair of Higher Education Management, Technical University of Catalonia -UPC) г-жу Марису Жюсте (*Marisa Juste*) и г-жу Алисию Берланга (*Alicia Berlanga*). Кафедра ЮНЕСКО UPC имеет большой опыт проведения интерактивных учебных мероприятий по разработке стратегических планов вузов как в Испании, так и в других странах Европы, Латинской Америке, странах Средиземноморья.

М. Жюсте и А. Берланга поблагодарили организаторов семинара за приглашение и интерес к проблеме стратегического планирования управления вузами со стороны университетов. Профессор М. Жюсте подчеркнула, что в течение 3-х дней работы они постараются представить аудитории наработанный ими материал в области стратегического планирования, поделиться ими с коллегами из Центральной Азии.



Свидетельством актуальности этого вопроса является реализация в настоящее время проекта Темпус «Институт по стратегическому управлению университетами», координатором которого является Технический Университет Каталонии. В проекте задействованы и университеты Казахстана. В течение 3-х лет члены консорциума будут решать вопросы совершенствования руководства и управления в высших учебных заведениях через создание института по стратегическому управлению университетами.

В настоящее время уже функционирует региональная электронная платформа Moodle со всеми информационными материалами проекта, к которой получили доступ и участники данного семинара на подготовительной фазе настоящего семинара.

Ключевым компонентом семинара стали содержательные, подкрепленные практическими примерами, презентации экспертов. Поэтапное ознакомление с теоретическим материалом сопровождалось практической работой в малых группах.

Участники подробно обсудили основные шаги в разработке стратегии образовательного учреждения, разобрались с различием между миссией и видением, определили приоритетные направления развития деятельности (стратегию развития), цели и задачи, составили план мероприятий, предусмотрели необходимые ресурсы, а также разработали необходимые шаги по реализации плана (меры, структура организации, мониторинг, оценка).

Особое внимание было уделено анализу сильных и слабых сторон организации и связанных с ним возможностей и угроз со стороны внешней среды - SWOT-анализу и PESTELLI-анализу (политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды), разработке качественных и количественных индикаторов.

Проведенный в группах SWOT-анализ «воображаемых университетов» позволил участникам в режиме «мозговой атаки» отработать навыки формулировки миссии и видения X - университета с дальнейшей презентацией, сверить результаты с классическими дефинициями.



Презентации групп сопровождалась вопросами и комментариями со стороны модераторов семинара. Заключительная сессия прошла в форме финальной дискуссии, в ходе которой обсуждались дальнейшие возможности и технологии внедрения стратегического плана и оценки результатов. В завершении участникам были даны содержательные рекомендации

европейских экспертов по ключевым вопросам семинара, обсужден план действий третьего этапа семинара.

Информация о семинаре представлена на сайтах Национального Офиса Темпус в РК и сайтах вузов - участников семинара, опубликована на страницах газеты «Казахстанская правда» (от 5 июня 2013 г.).

Все материалы семинара, включая презентации экспертов, задания участникам для 3-го дистанционного этапа, размещены на on-line платформе Moodle, открытой в рамках проекта Темпус «Institute for Strategic Management of Universities».¹



В заключении было проведено анкетирование для изучения мнения слушателей, определения сильных и слабых сторон содержания и организации семинара.

Анкетирование выявило высокий уровень удовлетворенности участников *содержанием и подачей материалов экспертами*. Оценили на «5 баллов» 70.6% и на «4 балла» 29.4% опрошенных. *Эффективность и рациональность использованной методики работы* на разных этапах работы оценены неодинаково: презентации экспертов и дебаты на практическом семинаре получили наивысшую оценку «5 баллов» у 70.6% опрошенных; сравнительно невысоко оценена методика работа в режиме on-line. Здесь преобладают оценки «4» (35.3%) и «3» (23.5%) участников. Более половины анкетированных считают достаточно высокими *уровень проработанности темы семинара (58.8%)* и *степень развития стратегического мышления у участников по итогам работы (52.9%)*.

Среди вопросов, вызвавших наибольший интерес во время обсуждения на семинаре, отмечены следующие: *стратегическое планирование (составление, процесс)* – у 42.3%; *стратегические, оперативные задачи, цели* – у 34.6%; *миссия, видение и ценности* – у 23.01% анкетированных.

В перечень вопросов, не получивших достаточного освещения на семинаре можно, по мнению опрошенных, отнести: *SWOT & PESTELLI - анализы – 19%*; *удачные варианты миссии и видения других (зарубежных) вузов – 11%*.

Слушатели хотели бы более подробно обсудить такие вопросы как: *разница между задачами и индикаторами; особенности стратегического планирования в государственных и частных вузах; мониторинг реализации стратегии*.

Участники выразили заинтересованность в продолжении работы и внесли предложение создать из числа участников данного семинара экспертную группу для распространения итогов работы в других вузах РК.

Мы выражаем нашу признательность г-ну **Клаусу Хаупту**, главе отдела Темпус; г-ну **Жаку Кемпу**, координатору программы Темпус в Восточной Европе и Центральной Азии; г-же **Альба-Кьяре Тибери**, советнику отдела Темпус ЕАСЕА; г-же **Крис Дехонкьер**, генеральному секретарю и г-же **Еве Рейна**, менеджеру проектов UNICA, без которых проведение настоящего семинара не было бы возможным.

Особая благодарность экспертам **Марисе Жюсте** и **Алисии Берланга**, чьи знания и опыт, методика проведения семинара, предложенная ими, помогли участникам разобраться в сложных вопросах планирования.

Они отметили, что получили целостное представление о процессе планирования, смогли сравнить свои подходы к планированию с подходами европейских экспертов. Комментарии во время обсуждения презентаций рабочих групп и

индивидуальные консультации позволили выявить слабые места в планировании, более четко оценить цели своей организации, определить, какие изменения следует внести, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.



Большую помощь в организации оказали руководство и коллектив Казахского экономического университета им. Т.Рыскулова. Мы благодарим ректора университета профессора **Святова С.А.**, первого проректора **Арыстанбаеву С.С.**, руководителя управления по международному сотрудничеству **Сапаргалиеву Б.О.** и всех членов команды за большую работу по подготовке и проведению семинара.

Все участники единодушно отметили прекрасную организацию мероприятия и гостеприимство принимавшего университета.



ЛЕТНЯЯ ШКОЛА -2013
«Адаптация основных параметров Болонского процесса в вузах Казахстана»

В период с 17 по 20 июня 2013 года в Караганде проведена, ставшая уже традиционной, Летняя Школа «Адаптация основных параметров Болонского процесса в вузах Казахстана». Мероприятие проведено по инициативе Национального Офиса программы Темпус в Казахстане совместно с Карагандинским государственным медицинским университетом при методической и финансовой поддержке Исполнительного агентства по образованию, культуре и

¹ Доступ к платформе имеют все зарегистрировавшиеся участники

аудиовизуальным средствам (ЕАСЕА) Европейской Комиссии.

Основная задача Летней школы - проведение практико-ориентированных занятий (тренингов) по адаптации отдельных компонентов Болонского процесса в вузах Казахстана.



В отличие от Летней (2012) и Зимней (2013) Школ, программа Летней школы-2013 была дополнена двумя темами. Это – презентация результатов исследования Темпус «Управление человеческими ресурсами в государственном высшем образовании в странах-партнерах Темпус», проведенного в 2011-2012 гг. Исполнительным Агентством. По итогам исследования была организована серия семинаров для обсуждения выводов и рекомендаций с ключевыми заинтересованными лицами и организациями в странах-партнерах.

В продолжение региональных семинаров Агентство рекомендовало НТО распространить информацию и результаты исследования на национальном уровне и по возможности организовать мероприятия по их внедрению в сотрудничестве с национальными органами и сетью Национальных Команд по реформированию высшего образования (НК ЭРВО).

В этой связи в Казахстане было проведено анкетирование вузов по методике и вопросам вышеназванного исследования Темпус. Опросом было охвачено 1237 человек. Среди них 833 представителя ППС и 454 – административно-управленческого персонала 6 вузов г. Алматы, Караганды, Павлодара, Семей. Опрос в целом подтвердил выводы

исследования Темпус, но и выявил некоторые аспекты, актуальные для нашей страны. Результаты обзора были представлены в первый день работы Школы.

Вторая тема стала продолжением семинара «**Стратегическое управление университетами**», проведенного по инициативе Национального Офиса Темпус в Казахстане в Алматы совместно с Казахским Экономическим Университетом имени Т. Рыскулова при методической и финансовой поддержке Исполнительного агентства по образованию, аудиовизуальным средствам и культуре Европейской Комиссии (ЕАСЕА) и Ассоциации университетов Европейских столиц (UNICA) в мае 2013 г. В ходе семинара его участники систематизировали и углубили свои знания и навыки по стратегическому планированию на институциональном уровне, получили добротный раздаточный материал. На встрече НК ЭРВО было решено организовать отдельную сессию и по этой теме.

Другими компонентами программы стали такие вопросы, как:

- Формирование системы качества высшего образования;
- Академическая мобильность в вузе;
- Модульное обучение и модульные образовательные программы;
- Результативность обучения: планирование и их достижение.

В качестве лекторов выступили члены Национальной команды экспертов по реформированию высшего образования в Казахстане: ректор Павлодарского государственного университета им. С. Торайгырова профессор **Омирбаев С.М.**, ректор Казахского экономического университета им. Т. Рыскулова профессор **Святов С.А.** и доцент этого университета **Скиба М.А.**; заместитель директора Центра Болонского процесса и академической мобильности доцент **Нарбекова Б.М.**, директор Центра

экономических исследований Казахского национального университета им. Аль-Фараби профессор **Сагиева Р.К.**, заведующая кафедрой химической технологии, переработки нефти и газа Казахского национального технического университета им. К. Сатпаева профессор, член-корреспондент НАН РК **Елигбаева Г.Ж.**

В работе Летней школы приняли участие 57 представителей вузов РК из 8 регионов Казахстана. Среди них первые руководители вузов, департаментов и отделов по учебно-методической работе, академической мобильности, заведующие кафедрами, преподаватели и др.



Следует отметить, что данное мероприятие было ориентировано в основном на вузы Карагандинского региона. Поэтому стало приятной неожиданностью участие представителей вузов Алматы, Астаны, Кокшетау, Павлодара. Этот факт показывает, что темы и интерактивная методика, предлагаемые членами НК ЭРВО, востребованы и актуальны.

Летнюю школу приветственным словом открыла ректор Карагандинского государственного медицинского университета профессор **Досмагамбетова Р.С.** Раушан Султановна приветствовала участников, представила краткую информацию об университете, пригласила принять участие в ознакомительной экскурсии по кампусу вуза, пожелала успеха в работе Летней школы.

С приветственным словом далее выступила координатор программы Темпус в Республике Казахстан **Тасбулатова Ш.У.** Она подчеркнула, что проведение данного мероприятия стало возможным

благодаря финансовой и методической поддержке Исполнительного Агентства по образованию, культуре и аудиовизуальным средствам (ЕАСЕА) Европейской Комиссии. Агентство создало и поддерживает деятельность Национальных Команд экспертов по реформированию высшего образования (НК ЭРВО) в странах-партнерах, включая Казахстан. Цель данной инициативы – содействие модернизации систем высшего образования в странах-партнерах, сближению с тенденциями развития высшего образования в Европейском Союзе. Исполнительное Агентство регулярно поддерживает проведение мероприятий по повышению квалификации экспертов как в Европе, так и в странах-партнерах через организацию международных и региональных конференций, семинаров и встреч.

Отличительной особенностью данного мероприятия является и то, что его участники были освобождены от уплаты организационного сбора, так как расходы, связанные с питанием и обеспечением материалами, были оплачены НТО по разрешению Агентства.

Далее Тасбулатова Ш.У. представила презентацию «Темпус IV в Казахстане: перспективы развития». Она ознакомила присутствующих с основными характеристиками IV этапа программы Темпус, с информацией о текущих проектах Темпус с участием казахстанских вузов, деятельности НТО, а также с дальнейшими перспективами развития программы после 2013 года.

Далее, в соответствии с программой, последовали презентации членов НК ЭРВО, в которых ознакомление с теоретическим материалом подкреплялось практической работой в малых группах.

В рамках тематической сессии: «Управление кадровыми ресурсами в сфере высшего образования» профессор Сагиева Р.К. познакомила

участников с результатами исследования «Управление человеческими ресурсами в государственном образовании в странах-партнерах Темпус», а также с результатами анкетирования персонала, проведенного дополнительно в 6 вузах Казахстана.



Римма Калымбековна подчеркнула, что внедрение в Казахстане национальной политики и программ, направленных на совершенствование кадрового потенциала вузов, дает ощутимый результат. Респонденты отмечают доступность таких механизмов, как академическая мобильность ППС (поездки и общение с зарубежными коллегами), интересная работа и социальный статус, возможность заниматься исследовательской работой в связи с принятием Закона о науке, перспективы карьерного роста и т.д. Среди вызовов отмечены такие аспекты институционального уровня, как необходимость разработки объективных критериев (как количественных, так и качественных) отбора и оценки персонала, повышение квалификации, отвечающее потребностям ППС, механизмы мотивации персонала, система карьерного роста.

В завершении сессии был проведен тренинг по выработке предложений для улучшения кадровой политики в казахстанских вузах.

Во второй день перед слушателями Школы выступила член НК ЭРВО, заместитель директора Центра Болонского процесса и академической мобильности доцент Нарбекова Б.М. по двум темам «Формирование системы гарантии

качества высшего образования» и «Академическая мобильность». Бану Мухатаевна ознакомила с историей становления и развития Болонского процесса, особенностями системы обеспечения качества, соответствующей принципам Болонского процесса, представила основные международные документы по теме, международные аккредитационные агентства, их структуру, основные приоритеты и принципы деятельности. Были представлены далее базовые принципы стандарта высшего образования, аспекты реформирования системы высшего образования в Казахстане в соответствии с требованиями Болонского процесса: соотносимость квалификационных рамок, дескрипторы, алгоритм создания национальной системы качества и др.



В презентации «Академическая мобильность как фактор обеспечения качества образования» Б.М. Нарбекова подробно осветила сравнительные аспекты развития академической мобильности в Казахстане и за рубежом, представила формы академической мобильности, нормативно-правовое обеспечение и опыт организации академической мобильности в вузах страны.

Третий день Школы был посвящен обсуждению разнообразных аспектов модульного обучения и разработки модульных образовательных программ. Член НК ЭРВО, ректор Павлодарского государственного университета им. С. Торайгырова профессор С.М. Омирбаев представил теоретико-методологические основы модульного обучения, принципы и подходы к

разработке модульных программ, структуру и виды модулей, особенности методики обучения на их основе. В практической части «Разработка модульных программ: практическое применение» слушатели имели возможность разработать проект образовательной программы по модульной технологии на основе предложенного алгоритма.



Далее сессия была продолжена профессором **Г.Ж. Елигбаевой**. Гульжахан Жакпаровна в своей презентации «Результативность обучения: планирование и их достижение» представила теоретические основы конструирования образовательных программ, ориентированных на результат, соответствующий понятийный аппарат, ознакомила с технологией составления результатов обучения в зависимости от уровня обучения, их оценки и применения при разработке образовательных программ.

Далее в ходе практической работы в трех группах слушатели отработывали навык формулировки учебных результатов с учетом своей области специализации.

По мнению эксперта, данная тема очень актуальна и требует более углубленного рассмотрения. Слушателей интересовали такие аспекты, как формирование результатов обучения в соответствии с запросами рынка труда, взаимосвязь целей и задач образовательной программы с результатами обучения, критерии оценки учебных результатов, оптимизация программы, описание результатов обучения для технических дисциплин, исходя из Дублинских дескрипторов и т.д.

Блок «Управление вузом, ориентированное на качество» рассматривался в заключительный, четвертый день. Слушатели ознакомились с теоретическими аспектами стратегического управления в вузе, ориентированного на качество, с классификацией стратегических документов. Затем работа была продолжена в группах. Участникам были предложены деловые игры, ориентированные на развитие стратегического мышления. Методом мозгового штурма участники разрабатывали миссию, видение, стратегические направления и фрагменты детализированного стратегического плана для типовых моделей университетов с учетом казахстанской специфики.



В заключение были подведены итоги Летней Школы, вручены сертификаты. Для выявления мнения о содержательных, методических и организационных аспектах Школы слушатели заполнили оценочные анкеты.

Анкетирование выявило достаточный уровень удовлетворенности участников **содержанием и подачей материалов экспертами**. Наиболее высоко были оценены содержание и методика проведения по блокам «Модульное обучение и модульные образовательные программы: принципы и, подходы» (профессор С.М. Омирбаев). Слушатели единодушно высоко оценили презентации Серика Мауленовича за их информативность и содержательность, интерактивность и высокий уровень подачи материала. Высокую оценку получил и такой сложный блок, как «Управление

вузом, ориентированное на качество» (профессор С. А. Святков и доцент М.А. Скиба).

Очень хорошо отозвались участники об организационных аспектах Летней школы. Вместе со слушателями мы благодарим профессора **Досмагамбетову Р.С.**, ректора Карагандинского Государственного Медицинского Университета, сотрудников отдела Болонского процесса и академической мобильности, учебно-методического центра и всех членов команды университета за большую работу по подготовке и отличное проведение Летней школы -2013.

Анализ анкет, как данного мероприятия, так и ряда других, показывает, что требовательность слушателей возрастает. Участники, отмечая, что все предложенные темы очень интересны и полезны, все же подчеркивают, что некоторые разделы требуют доработки как в плане содержания, так и методической составляющей. Это ставит перед нашими экспертами новые задачи.



Прозвучали и пожелания о необходимости продолжения подобных мероприятий в дальнейшем, как одной из хороших возможностей повышения квалификации по актуальным аспектам модернизации системы высшего образования.

Национальный Офис программы
Темпус в Казахстане

Алматы, 05000, ул. Гоголя 84 А,
офис 207

Тел.: +7 (727) 266-94-07

Тел./факс: +7 (727) 266-39-56

E-mail: nto@tempuskaz.kz,

nc@tempuskaz.kz, office@tempuskaz.kz

Веб-сайт: www.tempuskaz.kz