

**М.А. КАМАЛИЕВ, Э.Ж. БИТАНОВА, Г.М. КУРМАНОВА**  
*Казахский национальный медицинский университет имени С.Д. Асфендиярова*

**ВКЛАД ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТРУКТУР И ПРОЦЕССОВ В ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ  
 (НА ПРИМЕРЕ УЧЕБНЫХ ДЕПАРТАМЕНТОВ, КОМИТЕТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ,  
 ВНУТРИКАФЕДРАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ И ДР.)**

*В статье обоснована необходимость модернизации организационных структур управления вузом в условиях инновационного развития. Приведен опыт создания и функционирования инновационных образовательных структур. Отражена роль внутрикафедрального контроля как части системы менеджмента вуза. Изложена деятельность Казахского национального медицинского университета имени С.Д. Асфендиярова по повышению эффективности функционирования инфраструктуры и организационно-управленческой структуры высшего учебного заведения.*

**Ключевые слова:** *высшее учебное заведение, управление, структура, модернизация.*

Системные изменения, вызванные процессами модернизации высшего образования, вызывают необходимость совершенствования самой системы управления высшим учебным заведением, организационной структуры управления и внедрения более эффективных методов управления. Типовая организационная структура управления вузом, сложившаяся еще в период плано-централизованной экономики, обычно основывается на использовании классических принципов линейного и функционального управления. Такой тип структуры управления эффективен для организации, находящейся в стабильной внешней среде, но в современных же меняющихся условиях, он не всегда позволяет осуществить своевременное внедрение многих необходимых инноваций [1,2,3].

Современные условия детерминируют ряд особенностей управления вузом, в числе которых:

- множественность целей деятельности вуза;
- сложность системы взаимосвязанных процессов;
- множество каналов управления;
- тесная взаимосвязь управляемых процессов;
- управление системой с отсутствием четких границ;
- высокая инерционность вуза как системы;
- высокий уровень демократичности в управлении;
- повышение в последние годы степени самостоятельности подразделений вуза и как следствие – децентрализация в управлении;
- широкое использование информационных технологий в деятельности вуза.

Перечисленные факторы актуализируют анализ проблем управления университетами и поиск новых управленческих моделей, способных повысить восприимчивость вузов к новым требованиям и адаптивность к новым условиям функционирования.

Для адаптации функционирования и развития вуза к принципиально изменившимся условиям в Казахском национальном медицинском университете имени С.Д. Асфендиярова разработана и внедрена новая управленческая технология, которая позволяет повысить конкурентоспособность как отдельного структурного подразделения (кафедры), так и всего университета в целом – кластерный подход к управлению (или кластерное управление) с созданием инновационных организационно-функциональных структур: учебных департаментов, комитетов образовательных программ и усилением системы внутреннего контроля и оценки деятельности.

Учебные департаменты (УД) организованы приказом ректора университета от 18 августа 2010 года № 2156л. В настоящее время их число составляет 12 (внутренних болезней № 1 и № 2, хирургических болезней, педиатрии, развития профессиональных языков, базовых дисциплин, сестринского дела, стоматологии, фармации, общественного здравоохранения, дистанционного обучения, по развитию социально-культурных компетенций студентов), которые объединяют 89 кафедр и 35 модулей, соответствующих их профилю (приказы ректора от 31 октября 2014 г. № 1105, от 24 декабря 2014 г. № 1358).

Основной целью деятельности УД является менеджмент образовательного процесса с целью обеспечения качества предоставляемых услуг на основе компетентностно-ориентированного подхода к обучению.

Основными задачами деятельности УД являются:

- координация учебно-методической работы, в том числе, организации всех видов практики на кафедрах/модулях Департамента в рамках реализации образовательных программ;
- определение модели образовательной программы и методических подходов, обеспечивающих формирование у обучающихся ответственности за отношение к обучению, их подготовку к дальнейшему самостоятельному обучению на протяжении всей жизни;
- мониторинг реализации образовательных программ на кафедрах/модулях УД для вхождения в мировое образовательное пространство

В рамках реализации поставленных целей и задач, УД реализует следующие основные функции и направления деятельности:

- обеспечение качества образовательных программ, направленных на совершенствование образовательного процесса, с учетом прошлого опыта, текущей деятельности и перспективой на будущее;
- контроль формирования ключевых компетенций обучающихся по каждой дисциплине в рамках образовательных программ;
- ответственность за реализацию Модели медицинского образования, программы трехязычия, внедрение кредитной технологии обучения, элементов дистанционного обучения, формирование учебно-методического сопровождения дисциплин;
- координация рабочих программ дисциплин с учетом образовательных траекторий специальностей на уровне бакалавриата, интернатуры, магистратуры, резидентуры и PhD докторантуры;
- структурирование и включение в образовательную программу различных компонентов обучения клиническим и практическим навыкам в соответствии с конкретным этапом программы обучения;
- внедрение инноваций в образовательный процесс (методы преподавания и обучения, модели образовательной программы, формы контроля знаний обучающихся);
- интернационализация образования;
- организация и координация учебно-методической работы кафедр/модулей УД, всех видов учебных занятий, с последующим анализом и разработкой корректирующих мероприятий, направленных на устранение выявленных несоответствий;
- анализ эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава по результатам ключевых показателей деятельности (КПД/КРП);
- широкое вовлечение профессорско-преподавательского состава и соответствующих структурных подразделений в процесс непрерывного совершенствования качества преподавания на кафедрах/модуля Департамента с целью развития компетенций преподавателей;

– координация материально-технического обеспечения учебного процесса на кафедрах/ модулях УД (учебно-методической литературой, оборудованием, техническими средствами обучения).

Оценка пятилетнего опыта функционирования УД показала правильность политики совершенствования организационных структур управления университетом, что подтверждено лидирующими позициями университета в национальных рейтингах 2012-2014 гг. и сертификатами Национального аккредитационного центра МОН РК, Центра Болонского процесса и академической мобильности МОН РК.

Комитеты образовательных программ (КОП) созданы в структуре КазНМУ согласно решению Ученого совета от 29.09.2010 г., протокол № 1. В настоящее время КОП руководствуются в своей деятельности Положением о Комитете образовательных программ от 25.11.2013 г.

В настоящее время в структуре Университета организованы КОП по профессионально-ориентированным языкам, базовым дисциплинам и направлениям подготовки: терапия, хирургия, акушерство и гинекология, стоматология, фармация, педиатрия, общественное здравоохранение, медико-профилактическое дело, менеджмент, сестринское дело и интернатура.

В состав КОП входят квалифицированный ППС, владеющие опытом методической работы по соответствующим образовательным направлениям, представители практического здравоохранения, студенты.

Основной целью деятельности КОП является совершенствование учебно-образовательного процесса в Университете.

Основными задачами КОП являются:

- систематизированное внедрение принципов модели медицинского образования, основанной на компетентностно-ориентированном обучении на всех уровнях обучения;
- контроль учебно-методического обеспечения и сопровождение учебного процесса в Университете;
- научно-методическое обеспечение реализации образовательных программ;
- контроль внедрения инновационных образовательных технологий и перспективных форм организации учебного процесса;
- оценка качества образовательных программ по направлениям специализации и разработка рекомендаций по улучшению качества;
- координация деятельности внутрикафедрального контроля;
- систематизация и контроль за обеспечением учебно-методической литературой образовательного процесса.

В рамках деятельности КОП осуществляются:

1. Экспертиза образовательных программ специальностей.
2. Систематическое изучение и всесторонняя оценка образовательных программ с целью улучшения и гарантии качества (определение ценности программы, достижения цели, реализации задач, степени соответствия потребностям общества, требованиям работодателей, эффективности методики обучения).
3. Контроль формирования конкретных компетенций у студентов, интернов по каждой дисциплине в рамках образовательных программ. Участие в подготовке проектов и рецензировании типовых учебных программ.
4. Мониторинг внедрения в образовательный процесс Университета инновационных образовательных технологий и перспективных форм организации учебного процесса.
5. Планирование и рецензирование элективных дисциплин с определением места обучения, пре- и постреквизитов.
6. Выбор оптимальных методов оценки ключевых компетенций обучающихся и проведение мониторинга качества.
7. Контроль подготовки учебно-методических комплексов дисциплин на их соответствие нормативным документам: инструктивным письмам, государственным общеобязательным стандартам образования, типовым программам дисциплины и компетентностно-ориентированной Модели медицинского образования КазНМУ; обсуждение и утверждение рабочих программ, их вертикальное согласование.
8. Определение потребности в разработке и издании учебников и учебных пособий по соответствующим специальностям;
9. Планирование выпуска учебников, учебно-методических пособий, методических рекомендаций, учебно-методических комплексов, их рецензирование, обсуждение с последующим утверждением на Методическом совете Университета.
10. Независимое рецензирование учебно-методических материалов, представленных сотрудниками кафедр соответствующего профиля на утверждение в Комитет.
11. Анализ качества и закупа учебно-методической литературы по своим специальностям.
12. Координация учебно-методической работы на кафедрах, обсуждение планов и отчетов кафедр по оптимизации учебного процесса; оказание консультативной и методической помощи кафедрам при подготовке образовательных программ на всех уровнях.

С учетом целей и задач, кроме председателя КОП, заместителя председателя и секретаря, предусмотрены следующие функциональные обязанности членов Комитета: эксперты по мониторингу образовательного процесса с учетом технологий (инновационных, интерактивных и др.) по курсам и специальностям, эксперт-тестолог, эксперт по образовательным программам, эксперты по учебно-производственной практике, эксперт по оценке компетенций, ответственный за анализ методического обеспечения, издательскую деятельность, эдвайзерскую работу.

Для эффективного выполнения функций в составе КОП создаются экспертные группы:

1. по разработке и оценке образовательных программ;
2. мониторинг качества преподавания;
3. учебно-методическое обеспечение образовательных программ;
4. разработка и оценка инструментов контроля;
5. секция по внедрению 3-х язычного обучения.

Важнейшей функцией КОП является постоянный анализ образовательного процесса, мониторинг образовательных программ по дисциплинам (пример – КОП по направлению подготовки по специальности «терапия». В рамках данной деятельности осуществляется контроль преемственности пре- и постреквизитов, формируется каталог элективных дисциплин, как бакалавриата, так и интернатуры, магистратуры, резидентуры и PhD-докторантуры, корректируется образовательная траектория согласно декларируемым компетенциям специалиста на выходе. Специалисты, входящие в Комы участвуют в разработке образовательных стандартов и программ по специальностям, председатели КОП входят в состав ЦМС.

КОП активно участвуют в создании интегрированных обучающих программ. Например, кафедры и модули, входящие в КОП базовых дисциплин, освоили методику проведения интегрированных лекций. Кафедры данного КОП в настоящее время разрабатывают методику интегрированного преподавания базовых дисциплин на основе метода PBL.

Еще одним актуальным направлением в деятельности КОП является развитие трехязычия в медицинском образовании. КОП проводят большую работу по внедрению как элементов трехязычия на дисциплинах по специальности, так и отдельных рабочих программ в направлении развития обучения профессиональным языкам.

Таким образом, КОП как орган, ответственный за непосредственное создание, внедрение и мониторинг образовательных программ, включая методическое сопровождение к ним, состоялся. Сделано и делается очень много, но еще больше предстоит сделать для осуществления нашей общей цели – формирование конкурентноспособного специалиста высокого класса.

Самым важным инструментом оценки и контроля процесса осуществления образовательной деятельности является внутрикафедральный контроль (ВКК).

ВКК существует как инструмент постоянного отслеживания качества обучения, качества работы как каждого отдельного преподавателя, так и кафедры в целом. ВКК направлен на оценку и анализ уровня профессиональной и педагогической компетентности преподавателя, обеспечение учебно-воспитательной деятельности и, в конечном итоге, оценку качества подготовки обучаемых.

В узком смысле ВКК – это система оценки работы каждого отдельного преподавателя путем проведения открытых занятий и путем взаимопосещений занятий. В этом случае контроль осуществляется путем прямого наблюдения и отчета по результатам такого наблюдения. Взаимопосещение занятий позволяет оценить множество компетенций преподавателя: знание и применение методов и технологий обучения, в том числе активных и интерактивных методов; уровень знаний по теме занятия (предмету, дисциплине преподавания), тайм-менеджмент, коммуникативные навыки, умение поддержания мотивации, заинтересованности обучаемых, умение организовать продуктивную деятельность обучаемых во время занятия, предоставление обратной связи, использование формативной оценки и т.п. Взаимопосещения наиболее продуктивны с точки зрения оценки работы ППС.

Интересным и важным моментом является тот факт, что в процессе взаимопосещений и отчетов по ним может быть несколько вариантов взаимодействий.

Первый вариант, когда более опытный (более компетентный) преподаватель оценивает работу более молодого и менее опытного. В этом случае в процессе контроля в большой степени присутствует элемент наставничества, обучения через обратную связь со стороны опытного коллеги.

Второй вариант – когда менее опытный преподаватель присутствует на занятии более компетентного. При этом не следует смешивать показательное (постановочное занятие), которое проводится именно с целью обучения молодых преподавателей. Здесь речь идет именно о ВКК, когда от менее опытного преподавателя требуется оценить работу более компетентного. В этом случае решается целый ряд интересных задач: младший коллега должен дать объективную оценку несмотря на давление авторитета старшего коллеги, старший коллега должен адекватно и доброжелательно принять оценку, взгляд со стороны молодого коллеги, показав образец корректной рефлексии. Оба преподавателя получают возможность обучиться чего-нибудь новому как с точки зрения педагогической технологии, но и с точки зрения педагогической психологии.

Третий вариант – посещение занятия равным по уровню компетентности коллегой. В этом случае оценка возможно будет наиболее объективной, поскольку в оценке присутствует некий элемент здорового соперничества. Оценивающий по неволе примеряет ситуацию на себя – «а как я провел бы занятие на эту тему (по этой методике)».

Но взаимопосещение занятий не только продуктивный, но и наиболее затратный с точки зрения времени метод контроля. В идеале посещение занятия для объективной оценки должно быть от начала до конца. Это значит, что контролирующий преподаватель сам должен быть полностью свободен от всех видов работы (учебной, клинической, научной и пр.) на это время. Особенно трудно это организовать с достаточной кратностью на клинических кафедрах.

Современные технологии позволяют решать эту проблему иначе – через применение видеозаписи практического занятия, лекции, тренинга, работы в клинике и т.п. Более того видеозапись занятия позволяет провести дебрифинг (разбор занятия) с участием большего числа преподавателей кафедры (или всей кафедры), просмотреть и проанализировать ключевые моменты занятий многократно, более глубоко проработать положительные и отрицательные стороны. Особенно перспективно и актуально применение видеорегистрации активного метода обучения. Метод дебрифинга хорошо зарекомендовал себя при проведении тренингов для усвоения практических и коммуникативных навыков интернами, резидентами. Он также весьма продуктивен в процессе взаимоконтроля и взаимообучения преподавателей. Этот инструмент контроля может быть незаменим при контроле работы совместителей.

Еще очень важным компонентом ВКК является взаиморецензирование методического обеспечения занятий. Очень важно для формирования эффективной коллективной работы является то, что в экспертизе учебно-методических разработок, рабочих программ, силлабусов, наглядных пособий, презентаций участвовали все преподаватели кафедры, не только завуч и заведующий кафедры.

Методом ВКК является и перекрестный контроль учебных достижений обучаемых. Это может быть и проведение рубежного (промежуточного) контроля другим преподавателем (обычно более опытным). В случае совместителей – такой контроль следует организовывать и проводить как обязательный (штатный преподаватель, обычно доцент или профессор проводит рубежный контроль группы студентов, обучавшихся у совместителя). Перекрестная проверка может затрагивать и оценку выполнения заданий студентами (рефератов, презентаций, творческих заданий, клинических разборов, проектов и т.п.).

Следующим значимым компонентом ВКК является взаимоэкспертиза разработанных тестовых заданий и заданий для оценки практических навыков (ситуационных задач, сценариев медицинской симуляции, заданий для ОСПЭ).

Очень важным компонентом ВКК является оценка процесса самими обучаемыми. Прежде всего это относится к оценке преподавателя студентами. Такая обратная связь (обычно в виде анонимного анкетирования) наиболее объективна, конечно только при условии проведения после завершения процесса обучения на данной кафедре. Но обратная связь в виде анкетирования, интервьюирования или открытой дискуссии возможна и внутри коллектива между преподавателями.

Конечной целью любого метода и формы ВКК является повышение эффективности педагогического процесса, повышение уровня компетентности ППС, улучшение качества овладения профессиональными компетенциями обучаемых. ВКК при условии постоянного и непрерывного применения является наиболее действенным инструментом повышения уровня компетентности профессорско-преподавательского состава кафедры. Открытое и доброжелательное обсуждение результатов ВКК работает на консолидацию кафедры как коллектива единомышленников.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Черты нового / Руководитель авторского коллектива Р.Г. Стронгин. – Нижний-Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – 544 с.
- 2 Потуданская В.Ф., Литвинова О.И., Мамонтов С.А. Современные подходы к развитию организационных структур управления вузом // Российское предпринимательство. – 2012. – № 16 (214). – С. 88-92.
- 3 Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: Аналитический доклад / Руководитель авторского коллектива В.М. Филиппов. – М.: Логос, 2005. – 540 с.

**М.А. КАМАЛИЕВ, Э.Ж. БИТАНОВА, Г.М. КУРМАНОВА**

*С.Ж. Асфендияров атындағы Қазақ ұлттық медицина университеті*

**БІЛІМ БЕРУ САПАСЫН ЖОҒАРЛАТУДА ИННОВАЦИЯЛЫҚ БІЛІМ БЕРУ ҚҰРЫЛЫМДАРЫ МЕН ҮДЕРІСІТЕРНІҢ ҮЛЕСІ  
(ОҚУ ДЕПАРТАМЕНТТЕРІ, БІЛІМ БЕРУ БАҒДАРЛАМАЛАР КОМИТЕТІ, КАФЕДРА ІШЛІК БАҚЫЛАУ  
ЖӘНЕ Т.Б. МЫСАЛДАР НЕГІЗІНДЕ)**

**Түйін:** Мақалада инновациялық даму жағдайында жоғары оқу орындарын басқарудағы ұйымдастыру құрылымдарын модернизациялау қажеттілігі негізделген. Инновациялық білім беру құрылымдарын құрылуы және қызмет етуі бойынша тәжірибелік мысалдар көрсетілген. Жоғары оқу орнының менеджмент жүйесіндегі кафедра ішлік бақылаудың ролі көрсетілген. С.Ж. Асфендияров атындағы Қазақ Ұлттық Медицина Университетінің ұйымдастыру-басқару құрылымы және инфрақұрылымының қызметінің тиімділігін жетілдіру бағытандығы қызметі сипатталған.

**Түйінді сөздер:** жоғары оқу орны, басқару, құрылым, модернизация.

**M. KAMALIEV, E. BITANOVA, G. KURMANOVA**

*Asfendiyarov Kazakh National Medical University*

**CONTRIBUTION OF INNOVATIVE EDUCATIONAL STRUCTURES AND PROCESSES TO THE IMPROVEMENT OF EDUCATION QUALITY  
(ON THE EXAMPLE OF EDUCATION DEPARTMENTS, COMMITTEE OF EDUCATIONAL PROGRAMS, CHAIR CONTROL, ETC.)**

**Resume:** Article is described necessity of modernizing the organizational structure of university management in conditions of innovative development. There is showed the experience of creation and operation of an innovative educational structures. It discribed the role of self-control of chair control as part of the management system of the University. Presented activities of the Asfendiyarov Kazakh National Medical University to improve the efficiency of the infrastructure and the organizational and administrative structure of the University.

**Keywords:** higher education, management, structure, modernization.