

	Государственное агентство гражданской авиации при Кабинете министров Кыргызской Республики Высшее авиационное учебное заведение Кыргызский авиационный институт им.И.Абдраимова	КАИ 002 - СМК -ДП -002
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА		
Руководство		
Руководство по разработке стратегии вуза		

РАССМОТРЕНО

на заседании Ученого совета
Кыргызского авиационного
института им. И. Абдраимова
протокол № 7
от « 09 » 04 2024г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
Кыргызского авиационного
института им. И. Абдраимова
У. Э. Курманов

« 19 » 04 2024 г.
Турсункулов Н.99 от 19.04.2024г.

РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВУЗА

Версия 1.0

Дата введения:

« 19 » 04 2024 г.

	Должность	Фамилия /Подпись	Дата
Разработано	Зав ОУБП	<u>Джумаев</u>	4.04.2024
Согласовано	ЗД по УР	<u>Садоев</u>	04.04.2024.
Согласовано		<u>Ах</u>	

1. Общие положения

Система высшего образования находится в постоянном движении, реагируя на вызовы внешней и внутренней среды, адаптируясь к их изменяющимся потребностям и одновременно воздействуя на состояние этих сред и их требования. Следует отметить, что любые проблемы, имеющие место в обществе, обязательно сказываются на состоянии высшего образования. В то же время образованию свойственно оказывать влияние на факторы развития человечества.

Роль и место высшего образования в настоящее время становятся более значимыми, что обусловлено задачами перехода страны на инновационный путь развития и к цифровой экономике, что также образует новые дополнительные функции перед вузами. Все это требует необходимости эффективно реагировать на изменения, происходящие в образовательной системе по требованию потребителей образовательных услуг и адаптироваться в быстро меняющихся условиях.

Всевозрастающая роль высшего образования в социально-экономическом развитии страны и современные требования, предъявляемые к нему в условиях формирования экономики знаний и цифровой трансформации, обуславливают необходимость периодического пересмотра высшими учебными заведениями стратегий своего функционирования и развития с акцентом на современные приоритеты в деятельности. Развитие современного вуза, обеспечение эффективности и качества его функционирования в свете тенденции и глобализации в образовании немыслимо без разработки стратегической модели вуза.

В Кыргызской Республике реализуется «Национальная стратегия устойчивого развития страны на 2018-2040 гг.», утвержденная Указом Президента Кыргызской Республики от 31 октября 2018 г., УП № 221 с программой «Таза коом», имеющей целью развитие инновации, знания и повсеместное применение информационных технологий. Именно новые технологии и научные разработки, инновации в высшем образовании будут способствовать экономическому развитию страны и благополучию населения. В условиях ограниченности ресурсов поставлена задача определить приоритеты в образовательной и научной деятельности в зависимости от стратегических приоритетов страны и потребностей в инновациях.

Новые задачи в современных условиях и приоритеты в деятельности вузов приводятся в Концепции цифровой трансформации «Цифровой Кыргызстан 2019-2023 гг.». В этой связи в стратегии вузов необходимо предусмотреть в качестве приоритетных направлений внедрение цифрового образования и развитие цифровых навыков, подготовку кадров, соответствующих требованиям цифровой эпохи.

Разработка и внедрение стратегии развития вуза имеет целью модернизацию деятельности и повышение его конкурентоспособности,

подготовку высококвалифицированных специалистов, укрепление ресурсной и информационной базы, интеграцию в мировое образовательное и научное пространство и т.д.

В настоящем методическом руководстве приведены основные методические и организационные принципы, методика разработки, требования к оформлению и структуре стратегии развития вуза.

Руководство по разработке стратегии развития вузов соответствует требованиям «Методологии по стратегическому планированию устойчивого развития», утвержденной приказом Министерства экономики КР от 30 августа 2018 г., №01 и информационным и методологическим материалам по стратегии развития вузов.

2. Основы концепции стратегии вуза

Современные тенденции развития образовательной системы характеризуются существенными структурными преобразованиями в вузах, интеграционными процессами в образовании и науке, резким ростом конкуренции на рынке образовательных услуг, повышением роли инновационных знаний, цифровой трансформацией, финансово-ресурсными ограничениями и т.д. Все это приводит к переориентации деятельности вузов, необходимости существенного изменения методов, средств и моделей управления вузом, а также обеспечения саморегулирования и самоорганизации при изменившихся условиях. К эффективной форме системы управления, позволяющей обеспечить оптимальную деятельность в современных условиях относят стратегическое управление.

В настоящее время в мире формируется новая парадигма высшего образования, существенно отличающаяся от традиционной, которой следовали вузы долгое время. Перед высшим образованием быстроразвивающаяся цифровая экономика ставит новые грандиозные задачи. Чтобы решить их требуется кардинальный пересмотр методологий, методов обучения и коренного преобразования функционала управления высшим образованием на основе современной стратегии развития, адекватной вызовам времени.

При этом стратегия основывается на имеющихся ценности, планировании долгосрочных стратегических целей, формировании, меры политики, средне и краткосрочных целей, планов и программ действий, мероприятий и заданий подразделениям. Разработка стратегии развития вуза должна базироваться на анализе направлений науки и техники, прогнозе содержательных и структурных изменений производства, науки и культуры в стране, на системном представлении о целях и ценностях профессиональной деятельности.

На основании анализа и обобщения теоретических исследований и практических материалов к основным предпосылкам разработки и реализации стратегии развития вузов можно отнести

- внедрение современных методов и технологий планирования, организации, управления деятельностью вузов согласно приоритетам развития страны, регламентов государственных программ и документов;
- совершенствование эффективности результатов реализации бизнес – процессов деятельности вузов и обеспечение их оптимальной структуры;
- повышение квалификационного уровня управления исполнительской дисциплины и ответственности персонала;
- внедрение мирового опыта стратегического планирования;
- интеграция в мировую практику информационного сотрудничества и системы оценки деятельности вузов.

Основной целью стратегического развития вуза должно стать создание саморазвивающейся, эффективной системы всего комплекса деятельности, которая будет содействовать экономическому подъему Кыргызской Республики и ее устойчивому развитию в условиях быстроменяющегося мира, совершенствованию квалификации человеческих ресурсов, обеспечению кадрами, готовыми и способными работать в реалиях современного мира и удовлетворению образовательных запросов личности, общества, государства.

Главными задачами стратегического развития вуза являются:

- формирование и реализация долгосрочного плана для достижения актуальных целей;
- определение реального позиционирования вуза в научно-образовательном пространстве;
- выявление возможностей вуза с запросами потребителей образовательных услуг, подготовка и реализация соответствующего отклика на приоритеты и вызовы современности;
- активизация коллектива вуза в управленческой работе и реализации бизнес (деловых) - процессов в образовании.

Концепция стратегического развития вуза предполагает разработку системного инновационного проекта и программы цифровой трансформации в области образования и науки, направленных на достижение системного, всеобщего качества всех сторон деятельности, обеспечение студоориентированности вуза, развитие партнерства с заинтересованными сторонами, создание условий для соответствия мировым трендам в образовании и науке. Необходимо добиваться существенного повышения качества подготовки кадров на основе интеграции образовательной, научной и инновационной деятельности.

Стратегия вуза - это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения долгосрочных целей вуза. Методология разработки стратегии развития вуза базируется на общих принципах, направленных на обеспечение взаимоувязанных решений по обеспечению координирования и упорядочения действий по достижению долгосрочных целей.

Методология и методы исследования разработки стратегии

основываются на принципах системного анализа и теории современного менеджмента, сформулированных в международных стандартах качества.

Разработанная стратегия представляет собой модель управления развитием вуза и содержит совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для реализации заявленной политики по направлениям деятельности, и прежде всего в обеспечении качества образования.

В разработке стратегии развития вузов необходимо применить системный подход, осуществлять анализ всех звеньев и связей образовательной системы с четким целеполаганием. Также необходимо предусмотреть формирование оптимальной модели управления, в которой будут системно распределены и согласованы компетенции и полномочия, функции и ответственности участников образовательного процесса. При разработке стратегии целесообразно использовать технологию управления проектом. В теории стратегического управления образовательной системы используется ряд подходов к процессу разработки стратегии, на основе которых необходимо соблюдать следующие общие подходы

- ясное целеполагание и определение измеримых целей стратегии;
- формирование и утверждение функции организационно-управленческой структуры по разработке стратегии;
- определение временных и ресурсных параметров для реализации стратегии;
- определение ожидаемых результатов;
- ориентация на достижение высокого качества, высокая ответственность и учет требований потребителей образовательных услуг;
- активное использование методов стратегического управления, маркетинга, обеспечение участия каждого работника в управлении вузом;
- обеспечение адекватной реакции на вызовы внешней среды.

Стратегической целью развития вуза также будет являться формирование модели вуза мирового уровня, способного оказать существенное влияние на инновационное развитие и обеспечение интеллектуального ресурса страны.

Инновационное развитие экономики и потребности рынка образовательных услуг обуславливают вузы разработать новые механизмы и инструменты развития, решать актуальные задачи, которые дают вузам дополнительные возможности для реализации их интеллектуального потенциала, получения доходов от коммерциализации знаний, научных разработок, изобретений. Инновационная работа становится стратегически важным направлением деятельности в стратегии вузов, источником обеспечения их конкурентоспособности.

Государственная политика в национальной инновационной системе представлена в «Концепции научно-инновационного развития Кыргызской Республики на период до 2020 года», утвержденной Постановлением Правительства КР от 8 февраля 2017 г. №79.

Постановка вопроса об инновационной деятельности в вузе является относительно новой. В то же время инновационная деятельность для подавляющего числа университетов в мире является неотъемлемой частью их деятельности. Инновационная деятельность имеет целью обеспечение модернизации и развития научно-образовательного потенциала вуза с учетом приоритетных направлений государственной политики страны в сфере высшего образования, более полного удовлетворения образовательных потребностей граждан, интеграции вуза в международное научное и образовательное пространство.

Инновационная составляющая в стратегии развития вуза должна включать следующие элементы:

- организация и проведение исследований, разработки проектов и в результате создание новшеств;

- научно-производственные связи с предприятиями, которые эти новшества внедряют, преобразуют их в инновации, участие работодателей в учебном процессе;

- научно-образовательная система, обеспечивающая подготовку кадров, способных к инновационной деятельности;

- повышение эффективности управления вузом на основе применения цифровых технологий на всех его уровнях.

Каждый из приведенных элементов реализуется деятельностью структурных подразделений или физических лиц вуза, решающих определенную задачу.

Разработка основных целей и стратегии должна быть тесно связана с государственной программой развития образования, предусматривающей приоритетные направления их поддержки на государственном уровне.

При разработке стратегии развития необходимо принять во внимание то, что она является логически преемственной частью стратегии развития образования страны в институциональном масштабе. В связи с этим содержание стратегии развития должно соответствовать национальному документу и действующему законодательству в сфере образования.

В стратегии большое внимание уделяется позиционированию вуза на рынке образовательных услуг и обеспечению конкурентоспособности на основе объективного анализа и оценка конкурентной среды и реальных возможностей в достижении привлекательной для потребителей деятельности.

Процесс стратегического планирования, с одной стороны должен быть взаимосвязан со стратегией развития страны в целом, а с другой – отражать потребности в развитии и позиционирование для лидерства конкретного вуза.

Разработку стратегии развития университета следует осуществлять на основе следующих принципов:

- современной парадигмы образования – реализация концепции образования в течение всей жизни;

- инновационной модели университета – разработка и внедрение новых видов, новых методов и технологий в образовательной и научной деятельности;

- оценки эффективности деятельности вуза по конечным результатам и достижению целевых задач;

- децентрализации и цифровизации системы управления вузом.

Эффективная стратегия определяется характеристиками следующих признаков:

- имеет конкретные цели и отправные точки;

- предусмотрены условия и механизм решения поставленных задач;

- содержит реальную платформу и гибкие методы для реализации необходимых действий и бизнес-процессов;

- она краткая, понятная и наглядная.

3. Нормативные и информационные источники

В ходе работы, подготовке и оформлении стратегии вуза для руководства могут быть использованы следующие документы, информационные материалы и источники:

- Закон Кыргызской Республики «Об образовании» от 30 апреля 2003 года, № 92. (В редакции Законов КР по 1 июля 2019 г. № 78).

- Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 гг., утвержденная Указом Президента Кыргызской Республики от 31 октября 2018 г. УП № 221;

- Концепция Цифровой трансформации «Санарип Кыргызстан 2019-2023гг., одобренная решением совета безопасности Кыргызской Республики от 14 декабря 2018 г. № 2;

- Концепция научно - инновационного развития Кыргызской Республики на период до 2020 г., утвержденная Постановлением Правительства КР от 8 февраля 2017 г. № 79.

- Методология по стратегическому планированию устойчивого развития, утвержденная приказом Министерства экономики КР от 30 августа 2018 г. № 01;

- Информационные и методические материалы, тематическая литература по стратегии развития вузов.

4. Общие требования к стратегии развития вуза

Содержание и оформление стратегии развития вузов, представляющая собой как локальный документ по управлению деятельностью вузом, должны соответствовать требованиям, установленным в нормативных документах страны по планированию стратегического управления.

На основании анализа и обобщения теории и практики разработки стратегий можно сформулировать следующие общие требования к стратегическому документу:

– привлекательность нового стратегического документа для подавляющего большинства участников образовательного процесса и потребителей образовательных услуг вуза;

– новизна в постановке задач с учетом перехода к инновационному развитию и цифровой трансформации;

– консолидация коллектива и общественности, рост доверия к руководству вуза;

– ориентированность на конечные результаты деятельности;

– краткость, конкретность, измеримость и реалистичность по срокам и ресурсам постановки целей.

Стратегия развития вузов в соответствии с современными требованиями и в целях достижения планируемой эффективности должна быть разработана и в последующем реализована с учетом следующих основных положений:

– стратегия как своеобразная модель управления развитием вуза предусматривает формулирование целей эффективности деятельности, обоснование и выбор соответствующих задач с показателями (индикаторами) для реализации поставленных целей;

– стратегия включает в себя соответствующие процессы и действия по модернизации деятельности вуза и оформляется в виде документа согласно определенных стандартов (требований);

– формирование структуры и содержания разработанной стратегии должно осуществляться согласно установленных порядков и обеспечить логическую связь и преемственность ее разделов.

В связи с тем, что процесс разработки стратегий развития в системе образования страны до сих пор законодательно еще не урегулирован, в документах стратегического характера вузы применяют различные методы и терминологию. В методических рекомендациях министерства экономики КР по стратегическому планированию устойчивого развития указано, что стратегический документ должен включать следующие разделы: общая оценка текущей ситуации, достижения и проблемы, цель, приоритеты, задачи и меры (действия) по каждому из приоритетов, ожидаемые результаты, благоприятные предпосылки и риски. Поэтому при разработке стратегии необходимо учитывать основные положения данного документа, а формирование содержания стратегии осуществлять согласно специфике и профиля деятельности вузов.

Стратегия вуза как модель управления его развитием должна управляться как в процессе разработки, так и реализации. Разработка стратегии представляет собой формирование плана действий, которые будут осуществлены в последующем по соответствующим направлениям деятельности.

Стратегия развития университета должна учитывать основные положения и стратегические цели, сформулированные в Национальной стратегии развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы. Приведенное

в данном документе обращение к общественности и академическому сообществу «Стремление к новым знаниям, здоровому образу жизни, прогрессивным духовным ценностям становится главным фактором развития человека» должно стать приоритетом стратегии образовательной системы страны. Национальная стратегия развития также ориентирует на необходимость воспитания гармоничной личности, раскрывающей потенциал каждого человека, формирование применимых на практике знаний и компетенций. Ориентация на государственные стратегические цели обеспечит преемственность программных документов на различных уровнях управления и будет способствовать динамическому развитию сферы высшего образования.

5. Порядок разработки стратегии развития вуза

Разработка стратегии – это сложный и многогранный процесс, который предусматривает изучение, анализ и выбор возможных направлений развития вуза, обеспечение потребностей рынка образовательных услуг и конкурентоспособности, достижение эффективности результатов деятельности в соответствии с международными стандартами управления. Стратегия определяет цели и основные направления развития вуза на перспективу, а также механизмы и способы достижения поставленных целей. Стратегия развития представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии вуза и достижения его целей.

Процесс разработки стратегии вуза должен осуществляться с широким привлечением коллектива, общественности, участием всех структурных подразделений, заинтересованных сторон и потребителей образовательных услуг.

Организационные работы процесса разработки стратегии университета состоит из следующих стадий организации работы:

- инициирование о разработке стратегии;
- разработка и утверждение порядка управления процессом разработки стратегии;
- утверждение состава рабочей группы;
- выбор и установление нормативных ссылок и стандартных требований для разработки стратегии;
- установление формата и процедур взаимодействия с заинтересованными сторонами по формированию стратегии и обсуждению промежуточных и финальных результатов стратегии;
- сопровождение процесса разработки и утверждения проекта стратегии.

В качестве основных методологических инструментов в разработке стратегии применяют программно-целевой, системный и комплексный подходы. Программно-целевой и комплексный подходы имеют аналогичные цели и предполагают формирование стратегии на основе целевой модели и

основных положений национальных программ и приоритетов, учет входящих в них адресных мероприятий, которые вместе с планируемыми стратегическими направлениями составляют единый комплекс. На основе нормативного подхода составляются количественные и качественные показатели и прогнозы стратегии путем экспертных оценок исходя из требований нормативных документов, анализа тенденций темпов развития системы высшего образования страны с ориентиром на мировую практику. Системный подход учитывает обоснование и выбор принципов, методик и модели формирования стратегии в единой методологической основе и способствует обеспечению разработанной стратегии логически преемственной частью стратегии развития страны.

В разработке стратегии развития вуза на основе теории стратегического менеджмента и практического опыта вузов рекомендуется выделить следующие этапы (стадии):

- сбор, систематизация и анализ данных государственных приоритетов, нормативных правовых документов, программ по развитию системы высшего образования, составляющих информационную и методическую базу для формирования стратегии;
- формирование концепции разработки стратегии;
- системный анализ и оценка фактического состояния направлений деятельности вуза (структурных подразделений, служб), которые позволяют определить величину резерва между начальным и планируемым состоянием;
- стратегическое прогнозирование, что основывается на моделировании перспектив развития системы высшего образования в целом и вузов (структурных подразделений, служб) в частности;
- формирование миссии и видения;
- разработка целей и задач стратегии вуза;
- разработка проекта стратегии развития по стратегическим приоритетам деятельности;
- формирование цели и задачи (целевой модели) развития вуза;
- разработка стратегии по направлениям и видам деятельности, структурным подразделениями вуза;
- стратегический план, программы, выработка мероприятий и проектов, обеспечивающих достижение целевых ориентиров;
- размещение проекта стратегии в открытом доступе для организации общественного обсуждения;
- согласование проекта стратегии: организация обсуждения в среде заинтересованного сообщества, доработка с учетом результатов обсуждения;
- представление проекта документа на утверждение ученого совета университета;
- этап реализации стратегии вуза;
- определение организационных механизмов реализации, мониторинга и актуализации стратегии;

– оценка результатов реализации стратегии, корректировка стратегии.

На рис. 5.1 приводится схема этапов технологии стратегии развития вуза.

На начальном этапе разработки стратегии требуется сбор и анализ большого числа объема данных. При этом информационную базу условно можно разделить на внешние и внутренние данные.

К внешним данным относятся: государственные директивы и регуляторы, потребности рынка труда, результаты совместных образовательных и научных программ и проектов, материалы по выпускникам, работе с работодателями, международного сотрудничества, показатели в рейтинговых системах, мобильности ППС и студентов и т.д.

Внутренними данными являются: контингент студентов, статистика реализуемых образовательных программ, показатели приема студентов, ресурсного и информационного обеспечения, результаты деятельности соответствующих направлений и т. д.

При разработке стратегии учитываются, изучаются и анализируются нормативные документы по регламентации порядка разработки структуры стратегии вузов, ключевые области и приоритетные направления развития высшего образования, обозначенные в государственных программах.

Завершив начальный этап переходим к этапу формирования концепции разработки стратегии.

Разработка и формализация стратегии вуза основывается на методологическом инструментарии. Учитывая тот факт, что процессы разработки и реализации стратегии относятся к числу процессов управления вузом, то сформировать стратегию возможно в виде алгоритма управленческого цикла бизнес-процессов для достижения поставленных стратегических целей. Данный концептуальный механизм разработки и реализации стратегии предусматривает детальной декомпозиции соответствующих блоков схемы управления бизнес-процессов, что служит фундаментом концепции.

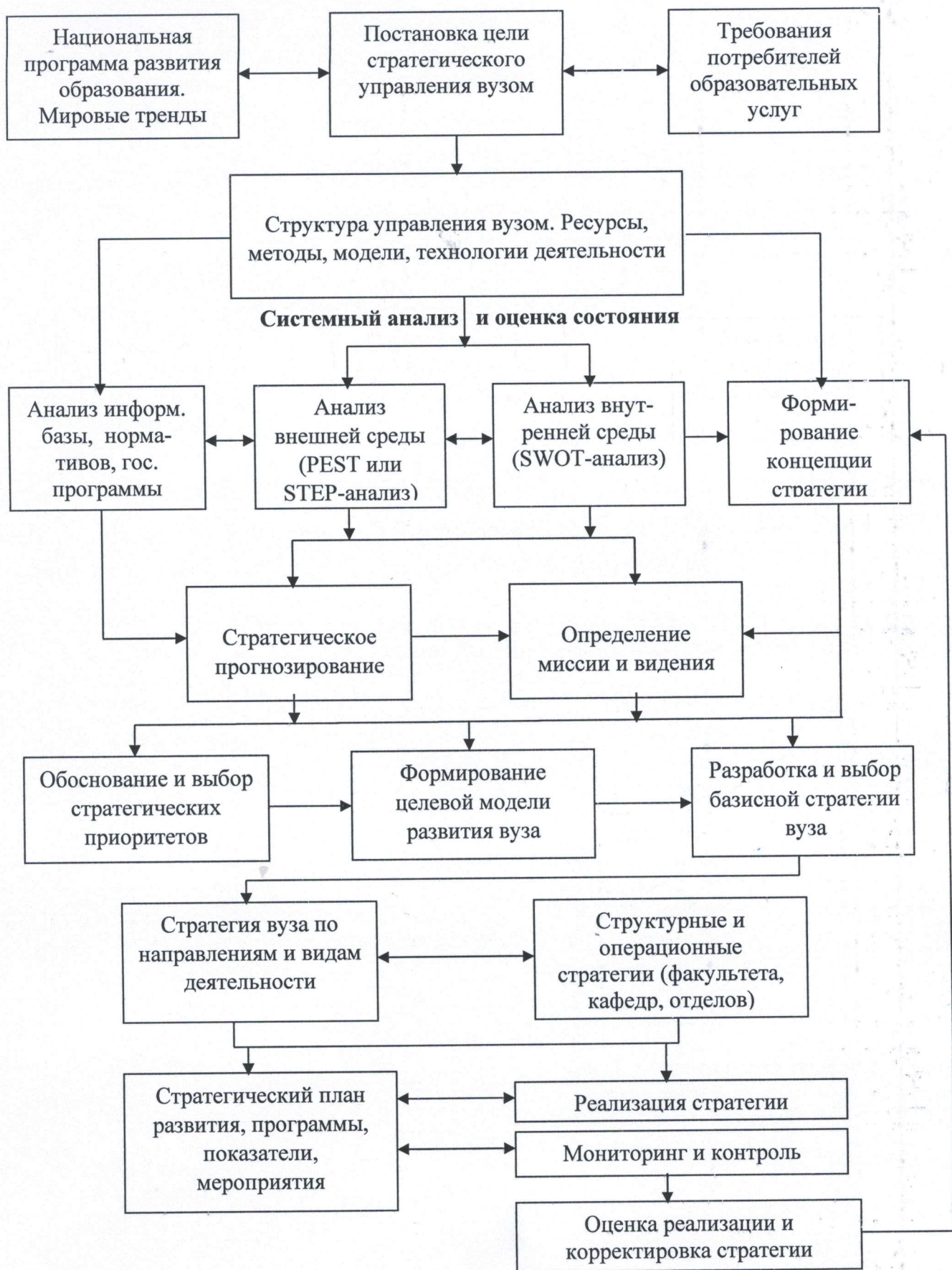


Рис 5.1. Основные этапы процессов разработки стратегии вузов

Концепция механизма разработки и реализации стратегии вуза предусматривает также рассмотрение следующих аспектов: ясное целеполагание, система анализа и выбора стратегии, формализация стратегии, реализация и актуализация стратегии, мониторинг и оценка реализации стратегии и т. д.

Этап системного анализа является сквозным в процессе разработки стратегии и позволяет интерпретировать стратегическое положение вуза, опираясь на анализ внутренней и внешней среды.

При анализе осуществляются исследования состояния вуза за последние 5-10 лет с целью его позиционирования в национальной системе образования и науки, определения его конкурентных преимуществ в стране, регионе, изучения внешних и внутренних факторов, а также выбора стратегических приоритетов.

Проведение диагностики состояния дел в вузе (анализ сильных и слабых сторон) является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии вуза, определить его истинные возможности. Предметом анализа состояния внешней среды является спрос, предложение, конкуренция на рынке образовательных услуг, социальные и технико – экономические тенденции в области высшего образования.

Анализ внутреннего состояния вуза позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов вуза. Анализ факторов состояния внешней и внутренней среды позволяет сформулировать будущие цели вуза, отвечающие избранной миссии.

С позиции интеграции полученных результатов анализа наиболее комплексным и эффективным методом, позволяющим изучить взаимозависимость внешней и внутренней среды вуза на любом этапе его развития и предлагают признать SWOT-анализ.

Использование SWOT - анализа, сформированного не только на базе качественных экспертных оценок, а также подкрепленного количественными данными, позволит вузам выбирать наиболее эффективные стратегии.

С помощью SWOT-анализа производится поиск «сильных» и «слабых» внутренних сторон, а также «возможностей» и «угроз» во внешней среде по выбранным основным направлениям деятельности вуза. Проведение SWOT-анализа помогает в разрабатываемой стратегии возможности превратить в преимущества, угрозы нейтрализовать, максимально использовать сильные стороны, а слабые стороны усилить.

Качественный системный анализ деятельности вуза дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, что позволяет разработать оптимальную стратегию. При этом для анализа используются отчеты предыдущего периода по направлениям деятельности и материалы Ученого

совета, результаты лицензирования и аккредитации образовательных программ и вузов, мониторинга работ по соответствующим вопросам и т.д.

Для проведения сравнительного анализа деятельности вузов, а также разработки целевой модели вуза(миссия, стратегическая цель) в мировой практике для оценки своего собственного положения и поведения используется и адаптируется опыт вузов референтной группы. Цель подбора референтной группы мировых и отечественных вузов в разработке стратегии состоит в отборе лучших практик, следуя которым рассматриваемый вуз повысит эффективность своей деятельности на основе методов совершенствования стратегического менеджмента.

Референтной (латинское слово *refere*-сопоставлять, сравнивать, сообщать) группой подразумевается реальная образовательная система, вуз, организация, академическое сообщество, выступающие для индивида в роли эталона, образца для подражания, источника формирования норм, программ, показателей и ценностных ориентаций в стратегии.

На этапе системного анализа проводится также изучение и исследование целей и критериев управления, ранжирование проблем управления.

На этапе стратегического прогнозирования необходимо учитывать тенденции и приоритеты рынка образовательных услуг, востребованность и перспективу подготовки кадров, развитие научного и инновационного потенциала, современные методы, модели, технологии и средства эффективности деятельности, которые обеспечат будущее вуза на уровне лучших практик национальных и мировых уровней. Анализ и определение оптимальных параметров вышеуказанных факторов формирует видение вуза.

На основании результатов системного анализа и стратегического прогнозирования формируется миссия, видение и цели вуза. Миссия определяет основное предназначение вуза как субъекта образовательной деятельности и служит для формирования представления о приоритетах его деятельности. Видение представляется в виде образа возможного и желаемого будущего состояния вуза.

В широком академическом смысле понятие “миссия вуза” согласуется с классическим понятием “идея вуза”. Главным составляющим идеи вуза является целостный социокультурный образ, который характеризуется исторически обусловленными принципами, функциями и целями развития вуза. Миссия –это смыслообразующее ядро вузовской идеи и отражение социально-академического предназначения вуза как особого института общества.

В соответствии с идеей стратегического управления в формулировке миссии вуза отражается также корпоративный смысл. При этом миссия содержит еще характеристики самоидентификации среди других вузов и неповторимой уникальности вуза, принципиально отличающей от других вузов.

За этапом определения миссии и видения следует определение стратегических приоритетов. В выборе приоритетов в основу принимаются наиболее важные, главенствующие направления деятельности, решения которых является важнейшей задачей в обеспечении эффективности работы вуза на уровне планируемых показателей. Стратегические приоритеты развития вуза должны ориентироваться на практику ведущих вузов страны и мира

По каждому стратегическому приоритету необходимо разработать стратегические цели. Стратегические цели в своих задачах должны иметь показатели (индикаторы), которые служат для мониторинга и контроля хода выполнения работ.

По каждой разработанной стратегической цели необходимо разработать план ее достижения. В этих целях разработают задачи, которые необходимо решить, указывают сроки их выполнения, ответственных лиц и структурных подразделений.

Следующим этапом является формирование цели и задач вуза. Реализация данного этапа заключается в выявлении эффективных вариантов построения стратегии в соответствии с выбранной целевой моделью развития вуза. Разработка целей опирается на миссию вуза.

При этом формулируются цели и задачи вуза, разрабатываются стратегические направления и идеи на основе анализа и прогнозирования социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы вуза.

Последующие этапы связаны с разработкой непосредственно стратегии вуза, для которых используют методы стратегического планирования.

Стратегическое планирование вуза предусматривает описание долгосрочных целей и стратегий их достижения с учетом его миссии и стратегических приоритетов.

Стратегическое планирование представляет процесс разработки стратегических идей развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования деятельности с целью обеспечения эффективной работы в будущем.

Задачей стратегического планирования является обеспечение нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Стратегическое планирование предусматривает применение методов экспертных оценок, системного анализа и прогнозирования, по результатам которых формируются стратегические направления развития вуза.

Процесс стратегического планирования выступает также инструментарием, позволяющим определить реальное состояние деятельности вуза в рассматриваемый период и соотнести возможности в достижении поставленной цели.

Очередной этап представляет собой конкретизацию базисной стратегии по следующим составляющим:

– стратегия развития приоритетных направлений и видов деятельности вуза;

– стратегия структурных подразделений вуза.

После того, как определена базисная стратегия вуза, осуществляется процесс формирования окончательной стратегии по основным направлениям и видам деятельности, а также структурных и операционных стратегий (институтов, факультетов, кафедр, отделов, служб и т. д.).

Процесс стратегии не ограничивается каким-либо оперативным действием. Обычно он завершается установлением стратегического плана действий по выбранным направлениям, продвижение по которым обеспечит качественный рост и высокую конкурентноспособность в научно-образовательном пространстве. Стратегический план разрабатывается на долгосрочный период (5-10 лет), в последующем конкретизируется в различного рода программах, планах мероприятий, дорожных картах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

Дорожная карта представляет собой управленческую конструкцию и занимает промежуточное положение между стратегией и стратегическим планом ее реализации. Она позволяет конкретизировать стратегию развития вуза и представить ее реализацию в виде последовательно взаимоувязанных действий, логически вытекающих друг из друга.

На завершающем этапе стратегические планы получают практическую реализацию, определяются задачи, условия и этапы реализации стратегии, производится корректировка стратегии в рамках годового планирования и мониторинг реализации работ, а также оценка эффективности планов по конечным результатам.

Стратегия вуза как модель управления его развитием должна управляться как в процессе разработки, так и реализации. Разработка стратегии представляет собой формирование плана действий, которые будут осуществлены в последующем по соответствующим направлениям деятельности. Процесс разработки стратегии, с нашей точки зрения, аналогичен управлению проектом, в связи с чем рекомендуется использовать его методы для практических работ.

Факультеты, кафедры и другие подразделения вуза участвуют в реализации стратегии вуза, выполняя планы, программы университетского уровня и формируют собственные стратегии развития.

Стратегия развития вуза принимается Ученым советом вуза. Ответственность за организацию процесса разработки и реализации в последующем Стратегии развития вуза несет проректор, в обязанности которого вменяются эти функции деятельности. После принятия Ученым советом Стратегия развития вуза в обязательном порядке публикуется на сайте вуза. Стратегии развития учебных структурных подразделений утверждаются на соответствующих Ученых советах.

6. Оформление и структура стратегии развития вуза

Построение и содержание стратегии развития вуза должно соответствовать требованиям нормативных документов национального уровня, международного стандарта качества ИСО и настоящих методических рекомендаций.

Стратегия развития вуза состоит из следующих элементов:

- титульный лист;
- содержательная часть (структура и текст стратегии).

Титульный лист является первой страницей стратегии и оформляется в соответствии с макетом, форма которого приведена в прил. 1.

В разрабатываемой стратегии развития вуза рекомендуется следующая типовая структура, включающая разделы

- введение;
- анализ и обобщенная оценка современного состояния деятельности вуза;
- миссия и стратегическое видение;
- стратегические приоритеты;
- стратегические цели и задачи;
- стратегический план развития вуза;
- формирование плана мероприятий по каждой стратегической цели;
- механизм реализации стратегии.

Введение.

Во введении необходимо сформулировать назначение и актуальность стратегии развития, указать нормативно-правовые акты по вопросам управления высшим образованием. Введение должно содержать краткий анализ положения дел по развитию, цели и задачи разработки стратегии, краткое описание ожидаемого результата.

Анализ и обобщенная оценка современного состояния деятельности вуза.

Данный раздел включает в себя следующие подразделы:

- анализ внешней среды, содержащий анализ текущей ситуации и влияния глобальных факторов внешней среды – совокупности экономических, правовых, политических, хозяйственных, информационных и других, в которых функционирует вуз, и которые могут влиять на достижение целей вуза;
- анализ внутренней среды, содержащий анализ сильных и слабых сторон деятельности вуза.

В данном разделе стратегии приводится также анализ и описание существующих и потенциальных угроз и рисков и определение возможностей для достижения целей вуза.

Методика проведения системного анализа основывается на известных инструментах анализа состояния организации PEST (или STEP)-анализе и SWOT-анализе.

Параметры воздействия на вуз внешней среды определяются по схеме PEST-анализа. Он предназначен для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов окружающей среды, оказывающих воздействие на функционирование и перспективу развития вуза. В результате анализа выявляются критичные для вуза факторы и предусматриваются меры для их нейтрализации.

Для анализа данных и тенденций развития вуза используют SWOT - анализ, который позволяет получить представление о сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities) дальнейшего развития, и угрозы (опасности)(threats), которые могут возникнуть в ближайшем будущем (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Матрица SWOT:

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
SO-стратегия (сильные стороны + возможности)	WO- стратегия (возможности - слабые стороны)
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
ST-стратегия (сильные стороны - угрозы)	WT- стратегия (угрозы и слабые стороны)

Согласно требований данного метода, отнесение факторов к сильным и слабым сторонам, возможностям и угрозам осуществляется путем их деления на несколько групп: на факторы, которые формируются в самом вузе и на которые можно как-то повлиять (внутренняя среда), а также на факторы, которые возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон и на которые практически невозможно повлиять (внешняя среда).

Положительные факторы внутренней среды определяются как сильные стороны, а отрицательные - как слабые. А положительные (благоприятные) факторы внешней среды определяются как возможности, а отрицательные (негативные) - как угрозы.

На основании составленной матрицы SWOT формулируются цели развития вуза, достижение которых позволит отразить угрозы, воспользоваться возможностями, опереться на свои сильные стороны и устранить некоторые из слабых сторон.

В рамках разработки стратегии определяются и анализируются внешние и внутренние факторы, относящиеся к назначению и стратегическому направлению деятельности и которые оказывают воздействие на способность достигать намеченных результатов на уровне лучших практик образовательных систем.

Для анализа и оценки современного состояния вуза, обоснования предпосылки его развития данный раздел содержит краткое описание исходных базовых характеристик вуза как субъекта образовательной и научной деятельности:

- общие сведения: организационно-правовой статус, ведомственное подчинение, профиль и т.п.;
- уровни, формы и масштабы образования;
- основные направления деятельности и их ресурсное обеспечение;
- целевые группы потребителей образовательных услуг и партнеров;
- описание задач социально-экономического развития в масштабе региона и в системе высшего образования страны, в решении которых призван участвовать вуз;
- анализ состояния тенденций и основных проблем развития образования и науки;
- анализ сильных и слабых сторон вуза, его позиционирование в системе высшего образования;
- предпосылки развития вуза с учетом внешних условий и оценки рынка образовательных услуг.

На основе анализа особенностей и конкурентных преимуществ с учетом специфики вуза формируется референтная группа вузов. В целях обоснования целевых значений индикаторов и ключевых показателей эффективности на основе всестороннего анализа и экспертных предложений выбирается референтная группа из числа ведущих мировых и отечественных университетов (рекомендуется до 5 вузов) в качестве целевой модели. Критериями выбора референтной группы вузов являются: классическая направленность деятельности и образовательных программ, сопоставимость контингента студентов, позиции в рейтингах, направления научно-инновационной деятельности и т.д.

Анализ референтной группы вузов позволит выделить сильные стороны и наилучшие практики, которые способствуют формированию целевой модели вуза.

В разделе могут содержаться и иные существенные характеристики вуза.

Миссия и стратегическое видение.

Миссия соответствует задачам, которые ставит перед вузом государство, и содержит основное предназначение вуза в контексте поставленных государством задач, выполняемых им функций, направлений деятельности и развития системы высшего образования.

Видение определяет позиционирование вуза к концу прогнозного периода в контексте выполняемых функций.

Выяснение и определение факторов будущего вуза, выбор направления его развития, применения методов, технологий, ресурсов в перспективной

деятельности и планирование ожидаемых результатов формируют стратегическое видение вуза.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. В ней обычно детализируется статус вуза, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение наиболее важных ее главных характеристик. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия вуза, какие ценности при этом будут приоритетными. Миссия выступает как центральный элемент стратегического управления, как отражение нацеленности вуза на достижение конкретных результатов. Для осуществления миссии ставятся цели и задачи функционирования вуза.

Миссия вуза должна согласовываться с функциями, ответственностью, ролью и задачами, предусмотренными в нормативно-правовых документах, концепции и стратегии образования страны.

Формулирование стратегических приоритетов развития.

Исходя из анализа состояния дел и набора выявленных проблем необходимо сформировать перечень приоритетных направлений деятельности. При этом следует обеспечить взаимосвязь приоритетов направлений деятельности с национальными приоритетами, обозначенными в Национальной стратегии страны.

В рамках каждого из предлагаемых приоритетов направлений деятельности необходимо поставить основные задачи, которые предстоит решить для достижения поставленных целей. Количество задач рекомендуется принимать не более 5.

Приоритеты развития вуза должны быть также увязаны с программами развития образования страны.

Стратегическое видение и выбор приоритетных направлений необходимо обосновать в контексте вызовов современности, роли и ответственности вуза в решении социально-экономических проблем.

В разделе рекомендуется отразить следующие аспекты:

- нормативно-правовое обеспечение, социально-экономические решения, связанные с определением приоритетных направлений развития, которые приняты в основу концепции стратегии развития;
- стратегические приоритеты развития страны и рынка образовательных услуг, обуславливающие специфику направлений деятельности вуза;
- позиционирование вуза, ключевые направления деятельности, основные элементы стратегии вуза.

Формулировка стратегических приоритетов развития вуза должна базироваться на анализе его исходных характеристик и соответствовать его миссии. Реализация стратегических целей должна способствовать достижению миссии вуза.

Стратегические цели и задачи развития.

В разделе сформулируется главная цель развития и приводятся основные задачи реализации стратегии развития вуза.

В менеджменте организаций при постановке целей и задач рекомендовано использовать SMART-метод. Согласно данному методу поставленная цель стратегии для реализации соответствующими исполнителями и ответственными лицами должна отвечать определенным критериям. SMART - аббревиатура пяти критериев, которым нужно следовать при постановке целей (табл. 6.2):

Таблица 6.2. Признаки SMART-метода

S	Specific- конкретный	Отображение четких, конкретных целей, действий
M	Measurable- измеряемый	Использование количественных показателей для достижения целей
A	Achievable- достижимый	Постановка цели должна быть достижимой
R	Realistic- реалистичный	Реалистичность условий и ресурсов по достижению целей
T	Time- определенный во времени	Указание временных рамок и периода выполнения цели

Стратегический план развития вуза.

Стратегический план развития вуза – это система мероприятий, направленных на реализацию намеченных задач, и устанавливающая порядок, последовательность и ориентировочные сроки их осуществления, а также систему количественных и качественных показателей (индикаторов) развития вуза (структур), определяющих содержание, динамику и тенденции её развития.

В разделе вузами обычно формулируются стратегические цели развития, характеризующие основные направления деятельности.

Для каждого стратегического направления разрабатываются цели - конкретные, измеримые ориентиры деятельности, приводящие в совокупности к достижению общих целей вуза.

Достижение стратегических целей осуществляется на основе соответствующих задач. Задачи, в соответствии со стратегическими целями вуза, имеют целью конкретизацию приоритетных направлений развития и способов деятельности.

В рамках реализации каждой цели стратегических направлений определяются задачи, решение которых будут являться необходимым и достаточным условием для достижения соответствующей цели. Также по каждой задаче разрабатываются ключевые показатели (индикаторы)

деятельности, по которым будет оцениваться достижение цели стратегического направления деятельности вуза. Описываются ожидаемые результаты для каждого стратегического направления по достижению поставленных целей.

В программе реализации должны быть представлены количественно измеримые показатели (индикаторы), характеризующие уровень достижения цели к концу планового периода. Значение каждого целевого показателя(индикатора) должно приводиться в динамике по годам, что позволит провести ежегодный мониторинг хода деятельности. Описание стратегического плана с качественными и количественными данными рекомендуется привести в табличной форме (приложение 2).

Стратегический план развития вуза должен содержать основные показатели развития каждого из ключевых направлений деятельности, включая деятельность структурных подразделений (планы мероприятий, проекты, программы) и устанавливать стратегические приоритеты вуза (структур) по отдельным направлениям деятельности. В последующем по разработанной стратегии и приоритетам развития вуза производится распределение ресурсного обеспечения.

Для ориентировочных целей и в качестве примера приводятся следующие основные направления, по которым должны составляться стратегические цели, задачи и показатели (индикаторы) развития вуза:

Стратегические цели развития вуза должны составляться по следующим основным направлениям деятельности:

- совершенствование образовательной деятельности;
- развитие цифровой трансформации;
- развитие научной и инновационной деятельности;
- расширение международного сотрудничества;
- развитие кадрового потенциала;
- социальная и воспитательная работа;
- инфраструктурное и ресурсное обеспечение;
- совершенствование организационной структуры и повышение эффективности системы управления;
- финансово – экономическая деятельность и др.

План мероприятий по реализации стратегии.

В заключительной части, планы развития стратегических направлений трансформируются в целевые программы и планы конкретных мероприятий с необходимыми ресурсами. При их разработке обычно используют системы плановых количественных и качественных показателей для различных уровней управления: вуз – факультет – кафедра.

В целях реализации разработанной стратегии в последнее время большое распространение получают дорожные карты. Такой инструмент давно используется в промышленности и разработке сложных технических и

технологических решений, что может быть полезен и в стратегическом управлении образовательной системы.

Дорожные карты применяются как инструмент реализации стратегии и могут выступать как обобщающий документ директивного планирования. Поэтому данный документ может отображать план мероприятий, обязательный для исполнения структурными подразделениями, службами, их руководителями и ответственными лицами вуза.

Механизм реализации стратегии.

Реализация мероприятий стратегии развития вузов обуславливает необходимость разработки эффективных механизмов управления стратегией. В данном разделе приводится описание структуры управления ходом реализации стратегии. Также необходимо привести функциональные регламентации данной структуры в общей системе управления вузом.

Механизм реализации стратегии должен представлять собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс мероприятий по выполнению стратегических задач в виде целевых программ на уровне вуза и его структурных подразделений. В целях эффективной реализации мероприятий стратегии требуется предусмотреть их ресурсное обеспечение.

Содержание работы по реализации стратегических целей и задач с соответствующими показателями по направлениям деятельности отражается в плане мероприятий, который утверждается приказом ректора.

Реализация стратегии предполагает соучастие органов управления образованием, работодателей, общественных и профессиональных организаций и активного участия коллектива университета в выполнении программных мероприятий.

7. Основные термины и определения

Анализ - метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы (требует сосредоточения на угрозах внешней среды, недостатках и слабых сторонах управляемой системы, процессов управления, личностей руководителей и др.).

Бизнес-процесс - это совокупная последовательность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности и процедур, которые приводят к определенному результату, имеющий ценности для потребителя. В этой связи применительно к вузу бизнес-процессам можно отнести весь комплекс действий, работ, операций и решений по организации и управлению его деятельностью.

Видение: Конкретный образ вуза и его структурных подразделений в будущем, определяющий его долгосрочный курс. Формулировка видения определяет, в каком направлении намерен двигаться и развиваться вуз и его структурные подразделения, дает представление о желаемом и возможном политическом, экономическом, социальном, научно-техническом состоянии

его в будущем и о том, какое положение в регионе, в стране и в мировом образовательном пространстве должен занять вуз в долгосрочной перспективе.

Внешняя среда: Факторы воздействия, находящиеся за пределами вуза. Внешняя среда, в которой приходится работать вузу, находится в непрерывном движении

Внутренняя среда: Факторы воздействия, находящиеся внутри вуза, и определяются деятельностью вуза или его структурными подразделениями.

Задачи – краткое описание путей (способов) достижения поставленных целей вуза в определенном временном периоде.

Дорожная карта – пошаговый сценарий развития объекта управления, наглядно представленный в виде графа процесса управления, на котором отображены стратегически значимые события, определяющие развитие объекта управления, и последовательность их наступления.

Инновация - процесс создания, распространения и использования новшества, которое способствует развитию и повышению эффективности работы вуза в целях удовлетворения определенных потребностей в образовательных услугах; применение результатов научно-образовательной деятельности для создания новых моделей, программных продуктов, процессов, услуг.

Координация - согласование, сочетание, приведение в порядок, в соответствие; составная часть процессов управления, состоящая в согласовании, упорядочении действий разных частей управляемой системы.

Миссия – предназначение и смысл функционирования организации, в котором проявляется акцент отличия данной организации от ей подобных; определяет стратегические приоритеты и долгосрочную политику организации.

Миссия вуза - инструмент идентификации ключевых сфер деятельности, позиционирования вуза и определения его стратегических преимуществ.

Парадигма – (от греческого – образец, пример) – совокупность общепринятых норм и идеалов научного исследования и той картины мира, с которой согласна основная масса научного сообщества.

Образовательная услуга – это компонент образовательной деятельности, имеющий особые цели и субъективный состав. Целью образовательных услуг является передача знаний, умений, формирование профессиональных навыков и освоение их обучающимися (компетенции). Субъектами образовательных услуг являются высшие учебные заведения в лице профессорско-преподавательского состава и обучающиеся, желающие получить образование соответствующего уровня.

Планирование - выработка мероприятий и конкретных видов работ, увязанных по ресурсам и срокам на конкретный календарный период, для достижения поставленной цели.

Показатели целей вуза (целевые показатели) – комплексный,

количественно измеримый результат деятельности вуза, характеризующий степень достижения цели. Для каждого показателя цели должно быть установлено определенное целевое значение на конец периода реализации программы вуза.

Принятие решения - совокупность способов формирования и выбора альтернатив, предпринимаемых в процессе достижения поставленных целей по развитию объекта управления.

Прогнозирование - определение вероятных тенденций и перспектив развития различных процессов, объектов, систем и др. на основе имеющихся данных (предшествует планированию, при котором разрабатывают методы и способы достижения целей, определённых на основе прогнозирования).

Программа развития вуза – система увязанных между собой по содержанию, срокам, ресурсам и месту проведения мероприятий и действий, направленных на реализацию миссии и достижение намеченных целей стратегического развития вуза и поэтапное решение важнейших проблем модернизации образования в контексте задач национального развития и вызовов глобализации.

Референтные вузы – вузы, выбранные для сравнительного анализа в силу близости позиций в рейтингах, уровня развития региона расположения вуза и структуры реализуемых направлений(специальностей) подготовки кадров.

Стратегия – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии вуза и достижения его целей.

Стратегия вуза - модель долгосрочных дополняющих друг друга действий вуза, которые ему необходимо осуществить для достижения намеченных целей посредством всестороннего комплексного плана развития.

Стратегический менеджмент–серия управленческих действий и решений, целью, которых является постановка и реализация задач, необходимых для обеспечения конкурентоспособности организации.

Стратегические направления – направления деятельности вуза, соответствующие его миссии и(или) обеспечивающие ее выполнение ресурсами.

Стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями организации и ее потенциальными возможностями.

Стратегия развития вуза - документ, определяющий миссию, стратегические цели, пути их достижения (задачи), а также показатели достижения стратегических целей и решения поставленных задач.

Стратегическая цель вуза - краткое описание ожидаемого результата реализации одной или нескольких функций вуза в установленной сфере его деятельности.

Цели – краткое описание ожидаемых результатов реализации миссии вуза в ключевых сферах деятельности.

Форма титульного листа стратегического плана развития

ОДОБРЕНО

Ученым Советом

Кыргызского авиационного
института им. И. Абдраимова

протокол № ____ от « ____ » ____ 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор КАИ им. И. Абдраимова

_____ У. Э. Курманов

« ____ » ____ 2024г.

Стратегический план развития

КАИ им.И.Абдраимова

на 2024-2030 гг.

Бишкек 2024 г.

Стратегические цели и задачи по направлениям развития и ожидаемые результаты

Стратегические цели	Задачи	Целевые показатели (индикаторы)	Ед. изм.	Ожидаемые результаты по этапам реализации (гг.)		
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ №1. _____						
Формулировка цели №1	Задача №1 _____					
	Задача №2 _____					
	Задача №3 _____					
Формулировка цели №2	Задача №1 _____					
	Задача №2 _____					
	Задача №3 _____					
Формулировка цели №3	Задача №1 _____					
	Задача №2 _____					
	Задача №3 _____					
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ №2. _____						
Формулировка цели №1	Задача №1 _____					
	Задача №2 _____					
	Задача №3 _____					