

Министерство здравоохранения Республики Казахстан

Проект «Социальное медицинское страхование»

Контракт SHIP-2.3/CS-18

«Консультационные услуги по развитию профессиональной среды специалистов сестринского дела и совершенствованию системы переподготовки медицинских сестер»

**Методическая рекомендация
по разработке и внедрению Программ развития ВУЗов, высших
медицинских колледжей и медицинских колледжей**

(Методическая рекомендация)

УДК 378
ББК 74.58
К 12

Рецензенты:

1. Сарсенбаева Майра Заманбековна, председатель Цикловой методической комиссии, преподаватель ТОО «Республиканский высший медицинский колледж», кандидат медицинских наук;

2. Абдрахманова Айгуль Ортайевна, главный эксперт отдела развития медицинского образования РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения», кандидат медицинских наук.

Разработчики:

1. Кабдуллина Г.Б., магистр наук, главный эксперт отдела развития медицинского образования РГП «Республиканский центр развития здравоохранения», руководитель подпроекта 1.2 «Разработка и внедрение Программ развития ВУЗов, высших медицинских колледжей и медицинских колледжей»;

2. Байгожина З.А., к.м.н., начальник отдела развития медицинского образования РГП «Республиканский центр развития здравоохранения», руководитель Проекта;

3. Сарсенбаева С.С., д.м.н., эксперт подзадачи 1.2 «Разработка и внедрение Программ развития ВУЗов, высших медицинских колледжей и медицинских колледжей»

Методические рекомендации по разработке и внедрению Программ развития ВУЗов, высших медицинских колледжей и медицинских колледжей: Методические рекомендации. – Нур-Султан, 2020. – 35 с.

ISBN 978-601-08-0321-3

Методические рекомендации содержат инструкции и требования к разработке (структура, содержание и т.д.) программ развития организаций медицинского образования, что дает возможность для анализа потенциала организации образования, оценки потребности в ресурсах, а также плана, позволяющего достигать цели для реализации миссии и видения.

Методические рекомендации предназначены для руководителей, заместителей руководителей медицинских организаций образования.

УДК 378
ББК 74.58

Методические рекомендации обсуждены и одобрены на заседании УМО по профилю «Медицина, фармацевтика» ОЮЛ «Союз медицинских колледжей РК» (протокол заседания №6 от 25.12.20г)

© Кабдуллина Г.Б., Байгожина З.А., Сарсенбаева С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

	Содержание	Стр.
	Перечень сокращений, условных обозначений, символов	4
	Введение	5
1	Анализ текущей ситуации по разработке программ развития ВУЗов, высших медицинских колледжей и медицинских колледжей в рамках реформы сестринского дела	6
2	ГЛАВА 1. Структура программы развития	8
3	ГЛАВА 2. Содержание программ развития	11
4	ГЛАВА 3. Порядок согласования и утверждения Программы развития	22
5	ГЛАВА 4. Мониторинг результатов реализации мероприятий Программы развития	24
6	ГЛАВА 5. Оформление, размещение и хранение Программы	27
	Заключение	28
	Список использованных источников	29
	Приложение 1 - форма Программы развития	30

Перечень сокращений, условных обозначений, символов

РК	Республика Казахстан
МЗ РК	Министерство здравоохранения Республики Казахстан
МОО	Медицинская организация образования
ТИПО	Техническое и профессиональное образование
ДЦП	Долгосрочная цель программы
ВУЗы	Высшие учебные заведения
SWOT	Strengths - сильные стороны Weaknesses - слабые стороны Opportunities - возможности Threats - угрозы
НС	Наблюдательный совет
SMART	Specific – конкретные Measurable – измеримые Attainable – достижимые Result-oriented – ориентированы на результат Time-bounded – соотносимые с конкретным сроком

Введение

Вхождение Казахстана в Болонский процесс диктует необходимость приведения образования, профессиональных стандартов, квалификаций и должностных позиций в соответствие с Европейскими директивами, в том числе и по сестринскому делу.

Реформа сестринского дела подразумевает фундаментальные изменения и шаги по развитию в сфере сестринского дела и здравоохранения в целом. Для Казахстана развитие системы сестринского дела означает его развитие на всех уровнях образования, контроль качества образования в соответствии с международными стандартами, внедрение в практику института специалистов сестринского дела с разными должностными позициями в зависимости от уровня образования.

Подготовка высококвалифицированных специалистов сестринского дела на уровне высшего, послесреднего, технического и профессионального образования, обладающих всемирно признанными компетенциями невозможна без развития организаций образования, осуществляющих подготовку данных специалистов.

Для успешной координации действий между структурой образования и всеми заинтересованными сторонами важно, чтобы организации образования разрабатывали и реструктурировали свою деятельность в области стратегического планирования и развития.

Стратегическое планирование определяется как средство, с помощью которого организация образования проявляет инициативу в формировании своего будущего, разрабатывает миссию и видение, а также определяет приоритетность имеющихся ресурсов.

Программа развития организаций образования, занимающихся подготовкой специалистов сестринского дела всех уровней должна содержать меры по обеспечению возможности реализации реформ сестринского дела.

В рамках реализации задачи «Методологическое содействие медицинским колледжам, Высшим медицинским колледжам и университетам в разработке и внедрении программ развития» Проекта «Социальное медицинское страхование» SHIP-2.3/CS-18 «Консультационные услуги по развитию профессиональной среды специалистов сестринского дела и совершенствованию системы переподготовки медицинских сестер» в 2020 году экспертами проведена оценка программ развития (далее – Программа) медицинских организаций образования (МОО). Данная экспертиза проводилась с целью анализа и определения качества программы развития образовательных учреждений и выявления затруднений, возникающих при разработке программ. В результате проведённой экспертизы было выяснено, что в большинстве случаев разработчики Программ имеют общее, недостаточное представление о том, как правильно

разрабатывать программный документ. В связи, с чем возникла необходимость в составлении данных методических рекомендаций по написанию программы развития организации образования.

1. Анализ текущей ситуации по разработке программ развития ВУЗов, высших медицинских колледжей и медицинских колледжей в рамках реформы сестринского дела

В 2018 году в сотрудничестве с экспертами из университета прикладных наук JAMK и LAMK Финляндии разработаны области и критерии оценки программ развития медицинских организации образования в Республике Казахстан, которые послужили инструментом для Министерства здравоохранения Республики при оценке прогресса реформы сестринского дела в медицинских Вузах, медицинских и высших медицинских колледжах, осуществляющих подготовку медицинских сестер с разными уровнями подготовки. Подобная оценка позволяет судить не только об успешности реформы сестринского дела, но и предпринимать поддерживающие и корректирующие меры, обеспечивающие успешную реализацию реформы сестринского дела в Республике Казахстан (РК).

Оценка программ развития МОО также была продиктована с целью обеспечения успешной реализации Комплексного плана развития сестринского дела в Республике Казахстан до 2020 года.

Критерии оценки программ развития ориентированы на предоставление МОО полезной и релевантной информации для улучшения своих программ развития, направленных на реформу сестринского дела и помогающей:

- углубить понимание изменений в сфере образования, необходимых для реформы сестринского дела;
- поддержать и помочь МОО отразить процессы реформы сестринского дела в своих образовательных процессах;
- содействовать МОО в сборе выводов, заключений и рекомендаций, необходимых для их деятельности в области развития и соответствующих программ развития, имеющих отношение к реформе сестринского дела;
- повысить прозрачность целей различных МОО и общей цели, а также сотрудничества в области развития [1].

Таким образом, программа развития МОО, осуществляющих подготовку специалистов сестринского дела всех уровней должна содержать меры по обеспечению возможности реализации реформ сестринского дела.

В 2020 году в целях мониторинга и оценки внедрения программ развития МОО в рамках реализации Проекта «Социальное медицинское страхование» SHIP-2.3/CS-18 «Консультационные услуги по развитию профессиональной среды специалистов сестринского дела и совершенствованию системы переподготовки медицинских сестер» ключевыми экспертами проекта проведена оценка внедрения программ развития 29 МОО, в том числе 6 медицинских ВУЗов, 22 высших

медицинских колледжей и 1 медицинского колледжа. Оценка проводилась по шести областям оценки: Планирование, актуальность и структура программы развития; Внутреннее единство и согласованность программы развития; Социальная ориентированность и внешняя согласованность программы развития; Участие заинтересованных сторон; Использование программы развития в процессе принятия решений; Ориентированность на человеческие ресурсы и финансовую устойчивость) и 31 критерию, в том числе 20 базовых (основной) и 11 критериев улучшения качества (передовой).

Результаты оценки показали, что у медицинских организаций образования имеются проблемы, связанные с:

- составлением программы развития;
- необходимостью разработки программ развития с учетом ожидаемых результатов;
- отсутствием четких механизмов реализации краткосрочных и долгосрочных целей;
- внедрением мониторинга эффективности расходов как финансовых, так и кадровых;
- осуществлением мониторинга предпринимаемых стратегических инициатив на основе показателей и индикаторов.

Принимая во внимание результаты оценки медицинским организациям образования следует пересмотреть свою программу стратегического развития, внести необходимые изменения и скорректировать курс на достижение желаемых целей и задач, исходя из оценки.

Программа развития МОО должна включать цели и мероприятия:

- относительно кадровых и финансовых ресурсов;
- для развития клинической практики студентов, симмуляционных технологий в обучении, кураторства и наставничества;
- направленные на ускоренные программы и возможности непрерывности обучения;
- для научно-исследовательской работы и вовлеченность в выполнение всех заинтересованных сторон (студенты, преподаватели, сотрудники);
- для развития социальной и общественной деятельности организации образования;
- для развития имиджа и корпоративной культуры организации образования;
- направленные на международное сотрудничество.

В соответствии с рекомендациями стратегических партнеров из Финляндии [1] результаты оценки программы развития могут использоваться по крайней мере на трех различных уровнях:

1. результаты оценки дают уполномоченному органу информацию о текущей ситуации и успешности реформы сестринского дела в МОО Республики;

2. оценка программы развития дает уполномоченному органу информацию о процессах стратегического планирования в МОО Республики. МОО получают ценный опыт и обратную связь по мероприятиям в течение всего процесса оценки, что позволяет усилить работу по стратегическому планированию;

3. результаты оценки программ развития могут использоваться для распределения человеческих и финансовых ресурсов. Успешные МОО имеющие передовые программы развития, способствующие реализации реформ сестринского дела, должны получать поддерживающие вознаграждения.

ГЛАВА 1. Структура программы развития

Программа развития - это важнейший стратегический документ, отражающий системные, целостные изменения в организации образования, сопровождающиеся программно-целевым управлением.

Программа развития описывает изменения инфраструктуры организации образования, требуемые для обеспечения реализации образовательной (-ых) программы (-м), а также необходимые качественные изменения для создания новой образовательной практики.

Программа развития должна обеспечить для организации образования:

- снижение рисков и неопределенности при принятии стратегически важных решений;
- наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов;
- определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования;
- эффективную систему управленческих решений по переходу в новое качественное состояние.

Составление Программы развития – это творческая задача, решение которой предполагает опору на инновационные процессы в образовании, поэтому её можно рассматривать как модель совместной деятельности всех участников образовательных отношений.

Структура программы развития

Подходов к формированию структуры программы развития организации образования существует множество, но в соответствии с идеологией программно-целевого управления, опытом разработки и реализации программ развития рекомендуем следующую структуру программы [2]:

- ✓ Введение (краткая аннотация, паспорт Программы).
- ✓ Пояснительная записка.
- ✓ Информационно-аналитический раздел (справка-анализ состояния дел в МОО).
- ✓ Концептуальный раздел.
- ✓ Практический раздел (этапы реализации вышеназванной концепции).

Пояснительная записка должна содержать характеристику проблемы, на решение которой направлена программа развития, и обоснование необходимости её решения программными методами. Как правило, в данном разделе, приводятся ссылки на государственные программные документы в области образования и здравоохранения и международные документы по сестринскому делу, в соответствии с которыми организация образования разрабатывает программу развития. Объем пояснительной записки не должен превышать $\frac{1}{2}$ страницы текста.

Информационно-аналитический раздел (справка-анализ состояния дел в МОО). При констатации существующего положения дел разработчики Программы начинают с составления информационной справки о МОО, которая должна содержать данные, раскрывающие особенности территории, на которой она функционирует, специфику контингента обучающихся, формальные показатели результативности, описание структуры управления, специфику педагогического коллектива, внешние связи, а также прогноз тенденций изменения социального заказа, социальной среды, ресурсных возможностей организации образования; анализ и оценку достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ учреждения за период, предшествовавший инновационному циклу развития в глубину не менее 3-х лет; оценку инновационного потенциала коллектива; проблемно-ориентированный анализ состояния учреждения, ключевых проблем и их причин. Анализ результативности деятельности МОО необходимо проводить в контексте внешних вызовов и требований: выявление несоответствия между внешними требованиями и внутренним состоянием. При подготовке анализа должны быть выявлены противоречия, обозначены проблемы, сформулированы ключевые направления программы развития.

Текст информационно-аналитического раздела должен быть последовательным и структурирован в соответствии с вышеперечисленными задачами. Объем раздела должен быть в пределах 2,5-3 страниц текста.

Концептуальный раздел или образ желаемого будущего организации образования включает миссию, видение и стратегические цели по реализации ключевых направлений развития, в том числе в отношении:

- обучающихся и модели выпускника,
- административного и педагогического состава,
- характеристики новой образовательной системы, образовательного процесса и среды, подходов к содержанию, технологиям, структуре и организации обучения,
- внеучебной воспитательной деятельности (на уровне ТиПО),
- социальной ответственности организации образования,
- организационно-психологического климата и корпоративной культуры,
- системы ресурсобеспечения деятельности и внешних связей организации образования,

– обновленной системы управления организации в целом и образовательным процессом в частности.

Объем концептуального раздела обычно занимает 1-1,5 страницы текста.

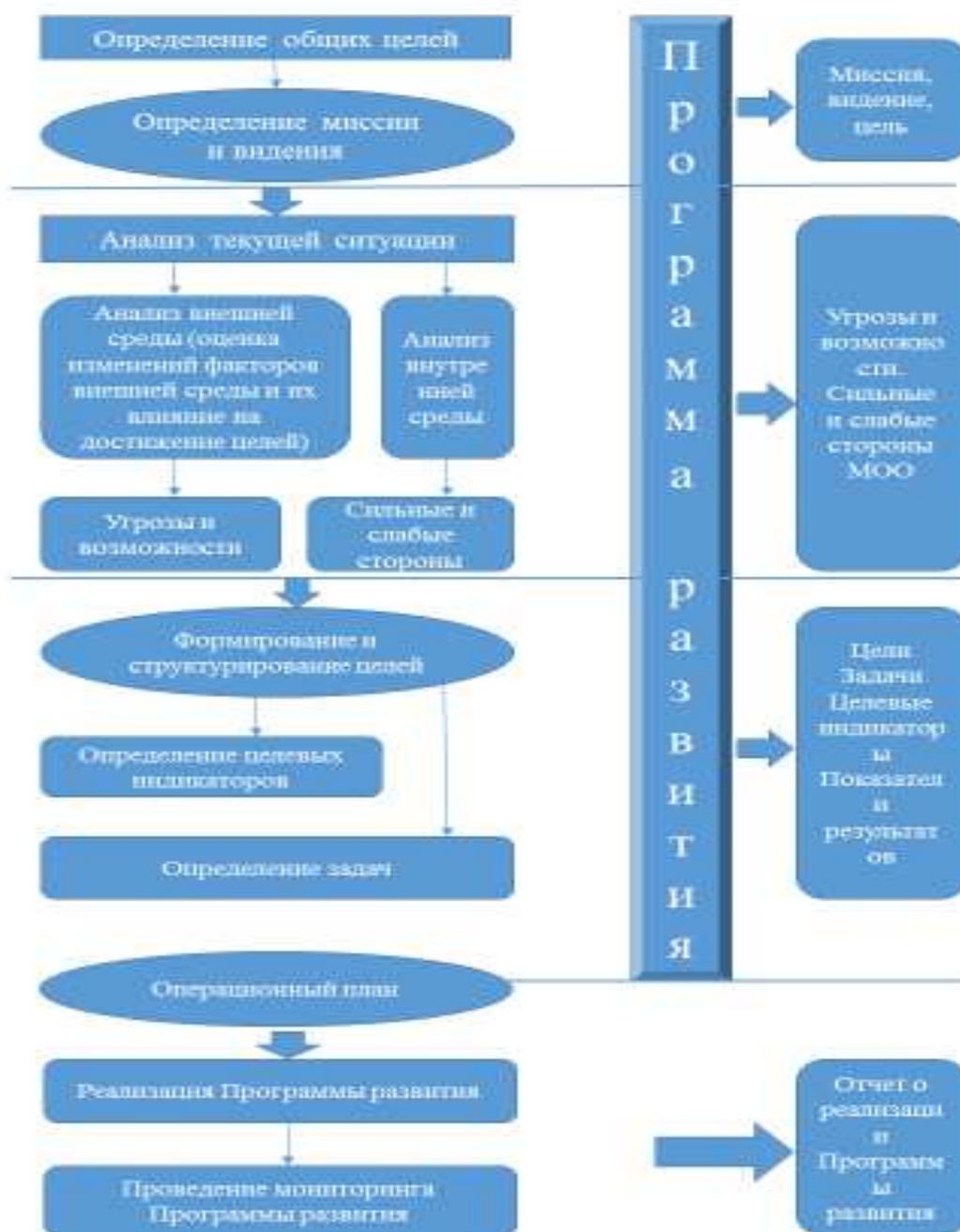


Рисунок 1- Схема процесса Программы развития

Практический раздел (этапы реализации вышеназванной концепции) составляется в форме таблицы и включает следующее:

– определенные организацией образования направления развития (инновационной деятельности), включающие цели и задачи по их реализации в конкретные сроки, периоды;

- ожидаемые результаты и индикаторы достижения;
- цель и задачи на первых этапах цикла развития;
- оперативный план действий по реализации программы развития;
- подходы к управлению Программой развития.

Такая структура позволяет обеспечить полноту, целостность, завершенность программы развития как важнейшего документа (рисунок 1).

ГЛАВА 2. Содержание программ развития

Алгоритм разработки программы развития включает этапы и результаты, представленные ниже [3]:

№ п/п	Этапы	Результаты
1	Подготовка к работе	
1.1	Определение сроков подготовки/корректировки программы развития	Приказ «О разработке/корректировке программы развития»
1.2	Привлечение к разработке программы участников образовательных отношений и внешних партнеров МОО	План взаимодействия МОО с социальными партнерами
1.3	Организация деятельности рабочей группы, обеспечение ресурсами	Приказ «О создании рабочей группы» План работы рабочей группы
2	Разработка программы	
2.1	Изучение основных направлений государственной политики, социального заказа МОО, тенденций изменения внешней среды, ресурсного обеспечения	Данные анкетирования, анализа мониторинга; соотнесение заказа и ресурсных возможностей МОО для его выполнения
2.2	Сбор объективных данных о состоянии МОО	Информационная справка МОО; данные о достижениях МОО за последние 3 года.
2.3	Оценка инновационной среды и потенциала МОО	План деятельности коллектива в условиях развития. Выводы о возможностях развития образовательного учреждения.
2.4	Проблемный анализ состояния дел в МОО за предшествующий период (с	Перечень ключевых проблем МОО и их причин, SWOT-

	даты реализации предыдущей программы развития или до момента создания/корректировки Программы)	анализ.
2.5	Разработка образа желаемого будущего МОО (видение)	Концепция образа желаемого будущего МОО (миссия, видение, стратегическая цель)
2.6	Разработка стратегии перехода организации образования в новое состояние	Стратегия перехода МОО в новое состояние
2.7	Конкретизация целей развития МОО	Цели развития МОО
2.8	Разработка плана действий по реализации идей программы развития, включая управленческое сопровождение	Конкретный, контролируемый план действий
2.9	Редактирование текста программы развития	Первый вариант программы развития
3	Экспертиза, подведение итогов	
3.1	Оценка и первичная корректировка программы развития в МОО	Программа развития с внесенными изменениями
3.2	Информирование коллектива организации образования о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы развития (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)	Протокол заседания рабочей группы; программа развития, утвержденная коллективом МОО
3.3	Передача программы развития на согласование/утверждение с наблюдательным советом (НС)/с уполномоченным органом	Согласование/Утверждение Наблюдательным советом (НС)/Уполномоченным органом

На этапе непосредственной разработки программы необходимо провести анализ, какие в организации образования существуют условия, внутренние ресурсы и потенциал, позволяющие прогнозировать качественные изменения, что составит проблему, а также угрозу для достижения желаемого будущего, на какие внешние факторы и ситуации можно рассчитывать.

После завершения этого процесса организация образования представляет образ желаемого будущего (концепция) и разрабатывает стратегию (выражена в формулировке темы, описании противоречий, проблем, направлений развития, цели) и тактику его достижения (проекты, задачи, планы мероприятий).

Детальная структура основных разделов программы развития представлена ниже.

Информационно-аналитический раздел (справка-анализ состояния дел в МОО) включает:

- Анализ состояния внешней среды;
- Анализ состояния внутренней среды;
- Резюме, отражающее сильные и слабые стороны организации образования.

Для стратегического подхода к управлению организацией образования следует рассматривать МОО как открытую систему, постоянно и тесно связанную с внешней социальной средой. Поэтому при изучении исходного состояния МОО проводят анализ внешней среды. Внешняя среда формирует заказ на образование; выступает источником ресурсов, необходимых для жизнедеятельности организации; предоставляет партнеров, а также «потребителей» продукции – обучающихся [4].

Для того чтобы ориентироваться в особенностях внешней среды, руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Как устроена внешняя среда организации образования с точки зрения влияния на её функционирование и развитие?
2. Какие социальные группы можно выделить во внешней среде, как они связаны с организацией образования?
3. Что должно стать первоочередным объектом для анализа?

Ближайшую социальную среду МОО, как правило, составляют: органы управления образования и здравоохранения; работодатели (представители практического здравоохранения); другие организации образования; профессиональные ассоциации; культурно-просветительные организации; средства массовой информации и т. п.

Объективно оценить исходную (точку отсчета) позицию МОО можно с помощью результатов **SWOT-анализа** [5].

С помощью SWOT-анализа можно определить, обладает ли МОО внутренними ресурсами и силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды:

Таблица 1- Факторы внешней и внутренней среды

Факторы внутренней среды:	
Сильные стороны (Strengths) Внутренние положительные качества МОО – ресурсы в реализации целей программы развития	Слабые стороны (Weaknesses) Внутренние отрицательные стороны образовательного процесса

Факторы внешней среды:	
Возможности (Opportunities) Внешние факторы, улучшающие перспективы МОО	Угрозы (Threats) Внешние факторы, которые могут помешать достижению запланированных целей программы развития МОО

Сильные стороны – факторы, способствующие развитию организации.

Слабые стороны – факторы, сдерживающие и (или) негативно влияющие на ее развитие, являются внутренними аспектами развития организации, то есть подконтрольные.

Возможности - благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества.

Угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию.

При проведении SWOT-анализа необходимо полностью отказаться от собственных субъективных оценок и рассмотреть все возможные факторы, обязательно оценивая их как бы извне организации образования с позиций:

- услугопользователя;
- конкурентов;
- лидеров-организаций медицинского образования.

Такой подход поможет выявить «негативные» стороны, на которые ранее, не осознанно, а иногда и сознательно, в организации образования не уделялось должное внимание.

Для объективизации данных SWOT-анализ (также, как и разработка стратегического плана в целом) должен проводиться с участием всего коллектива организации образования. SWOT-анализ целесообразно проводить с помощью «мозгового штурма», при участии всех представителей административно-преподавательского состава и основных заинтересованных сторон (руководство, актив обучающихся, наиболее активные представители баз практики). Один из участников (одна из групп) должен действовать как посредник: принимать предложения, поступившие от других участников, записывать их и обобщать полученную информацию. На обдумывание предложений нужно предоставить достаточное количество времени. Не следует формировать слишком большие группы, так как это затрудняет обсуждение. Можно организовать несколько встреч, чтобы выяснить мнение различных заинтересованных сторон.

На основе SWOT-анализа определяются сильные стороны, которые необходимо развивать с применением имеющихся возможностей, и слабые стороны, которые необходимо превратить в сильные также через имеющиеся возможности, чтобы избежать угроз.

Для выбора наиболее эффективной возможности и идентификации наиболее вероятной угрозы формируются матрица возможностей (таблица 2) и матрица угроз (таблица 3). Для возможностей и угроз определяется их

значимость путем сопоставления вероятности их наступления и уровня оказываемого влияния. Возможности и угрозы разбиваются на три группы по приоритетности, необходимости концентрации усилий.

Таблица 2 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС (например: обучение за счет государственных программ)	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС (например: приобретение оборудования)	СУ	СМ
Низкая (Н)	НС (например: привлечение иностранных специалистов высшего уровня для обучения кадров на местах)	НУ	НМ

Матрица возможностей, показывает, что *наиболее благоприятные возможности размещены* в поле ячеек: ВС, ВУ, СС и СУ.

Таблица 3 - Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз		
	Критическое (К)	Тяжелое (Т)	Легкое (Л)
Высокая (В)	ВК	ВТ (например: появление конкурентов)	ВЛ
Средняя (С)	СК	СТ	СЛ
Низкая (Н)	НК	НТ	НЛ

Особенно важным для выработки правильных стратегических целей (действий) является заключительный этап анализа, когда с учетом выявленных возможностей и угроз выделяются основные взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» и «Угрозы – сильные/слабые стороны» (таблица 4).

Таблица 4 - Итоговый SWOT – анализ

	Описание	Сильные стороны			Слабые стороны		
возможности							
угрозы							

Такой процесс позволяет сделать стратегические выводы из проделанного анализа, точно структурировать проблемы и задачи, стоящие перед организацией образования и найти пути их решения с учетом имеющихся и предполагаемых (планируемых) ресурсов. Именно эта стадия анализа определяет стратегические цели развития организации образования.

При подготовке анализа должны быть выявлены *противоречия*, обозначены *проблемы*, сформулирована *тема программы* и обозначены ключевые *направления развития*.

Противоречие – это несоответствие между желаемым и действительным состоянием.

Требования к формулировке противоречий:

- реальность, т.е. брать для работы противоречия, которые можно решить педагогическими средствами и в рамках возможностей МОО;
- позитивность – разрешение противоречий должно способствовать положительному преобразованию практики.

Проблема – это требующий решения вопрос, который формулируется и выявляется из противоречия. Определить наличие проблемы можно по признакам:

- Затруднения педагогической практики;
- Анализ преподавательской деятельности на предмет выявления требуемых знаний;
- Недостаток в результатах работы системы МОО;
- Неясность причин и способов устранения недостатков.

Требования к формулировке проблемы: актуальность проблемы (возможность влияния на результаты учебно-методического и воспитательного процесса, наличие объективных средств, условий для решения проблемы). Проблема определяет формулировку названия программы развития.

Тема программы развития – выраженное одним предложением содержание изменения или локальная формулировка, выражающая главную идею преобразования.

Требования к формулировке темы:

- актуальность;
- значимость для МОО;
- конкретность, точность (широкая тема указывает на поверхностность программы, мешает определить цели и выделить круг задач);
- прогностичность (при выборе темы нужно думать о возможности её решения, диагностики и подтверждении результатов).

Определившись с проблемами и темой, можно приступать к разработке концепции, целей и задач программы, проектированию результатов.

Направления развития – это ключевые направления, которые организация образования определила в результате анализа реальных достижений за определённый период и выявила области для улучшения.

Концептуальный раздел

Концепция – это проектирование миссии и формулировка видения организации образования (приоритетных интересов), целей и принципов построения.

Миссия – одно из важнейших понятий стратегического управления и важная характеристика организации образования; принятое сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении организации образования на обозримое будущее, её главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к основным заинтересованным сторонам, соотнесенное с социальным заказом, с её возможностями. Миссия призвана охватить в совокупности и отразить все важнейшие перспективные устремления организации образования.

Видение – сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях - образ наиболее совершенного состояния МОО.

Приступая к стратегическому планированию, необходимо, исходя из выявленных на аналитическом этапе проблем и областей для улучшения, грамотно определить цель.

Цель – это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть в пределах некоторого интервала времени; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое состояние любой программы в результате выполненной работы. Обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по завершению программы. Важно, чтобы цель, которая сформулирована в программе была понятна всем участникам реализации программы развития, четко сформулирована.

При постановке цели в программе развития МОО следует учитывать положения нормативно-правовых документов, которые формируют общие принципы образовательной политики. На практике при постановке и анализе целей можно использовать так называемые SMART-критерии («smart» с англ.яз. «умный»). SMART – это аббревиатура по первым буквам пяти английских слов, помогающая запомнить важнейшие критерии постановки правильных или «умных» целей [5]:

1. *S (Specific)* – конкретные. Цель должна быть четко сформулирована.

Ставя цель или задачу, прежде всего, нужно задать вопрос: что вы хотите получить в результате ее выполнения? Иначе каждый участник образовательных отношений формирует свое видение результата, например, руководитель своё видение цели, а преподаватель - своё. В итоге может получиться, что все члены коллектива по-разному представляют себе одну и ту же цель. Чтобы этого не произошло, необходима обратная связь. Нужно убедиться, правильно ли хотя бы три человека независимо друг от друга трактуют поставленную цель, т.е. отвечают на вопрос, каким будет результат. Если тест пройден (ответы совпадают), формулировку цели можно утверждать.

2. *M (Measurable) – измеримые.* Измеримость предполагает наличие критериев, которые позволят определить достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Данная норма заимствована из менеджмента качества. Сформулировать измеримую цель – значит, принять на себя ответственность за ее решение. Программа развития – это стратегический бизнес-план МОО с целями, подкрепленными измеримыми показателями и индикаторами с целевыми значениями.

3. *A (Attainable) – достижимые.* Цели используются в качестве стимула для решения каких-то задач и таким образом дальнейшего продвижения вперед за счет достижения успеха. Стоит ставить перед организацией образования сложные и амбициозные цели (предполагающие усилия), но при этом они должны быть достижимыми.

4. *R (Result-oriented) – ориентированы на результат.* Цели должны ориентироваться на результат, а не на процесс или количество проделываемой работы.

5. *T (Time-bounded) – соотносимые с конкретным сроком.* Цель должна быть выполнима в определенном временном измерении.

Требования к постановке целей:

- Реалистичность, посильность, достижимость;
- Контролируемость;
- Однозначность, представляет в обобщённом виде конечный продукт исследования;
- Проверимость, в отдельных случаях диагностируемость;
- Определённость во времени;
- Операциональность (распределение на задачи);
- Отсутствие неоднозначных выражений и понятий;
- Отсутствие специальных (профессиональных) терминов;
- Соответствие заявленной проблеме.

Таким образом, *стратегия программы развития* определена в описании темы, противоречий, проблем, концепции и цели.

Далее следует *тактика реализации программы* – это система локальных практических действий, направленных на достижение цели. Выработывая тактику, определяют *задачи*, разрабатывают *проекты*, *планируют мероприятия* по достижению результатов, выбирают *методы диагностирования*, продумывают *ресурсы и условия*.

Задачи – это конкретизированные или более частные цели или желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени и характеризующийся набором количественных данных и параметров этого результата.

Задачи по отношению к цели выступают как самостоятельные «микроцели». Технология формирования задач состоит в разделении основной (стратегической) цели на отдельные составляющие, которые дают представление о том каким путём будет достигнута цель. Поэтому задачи

формируются в виде перечисления: изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить, определить и т.д. Как правило, задач не бывает более 4-5.

Требования к представлению задач программы:

- Формулировка в виде заданий по достижению определённых результатов к определённому сроку;
- Результаты должны быть измеримы (в цифрах);
- Набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
- К каждой задаче имеется соответствующий набор мероприятий, достаточный для решения задачи.

Критерием успешности разработки всей программы является её **результат**, определяющий цель программы. Цель программы и её результат взаимосвязаны. Формулируя цель, нужно сразу определить возможные (ожидаемые) результаты. Чем конкретнее результаты (точно сформулированы), тем понятнее становится цель программы и тем легче она будет реализовываться.

Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов:

- соответствие показателям, характеризующим проблему;
- значения индикаторов за последний год;
- промежуточные годовые значения индикаторов (при наличии);
- качественное описание степени решения проблемы;
- оценка устойчивости результатов.

Основные ошибки разработчиков:

- ожидаемые результаты представлены не по всем направлениям программы развития, не соответствуют конкретным задачам;
- описание ожидаемых результатов не содержит описание индикаторов, позволяющих оценить степень их реального достижения;
- ожидаемые результаты сводятся к описанию сути проводимых мероприятий, без указания их существенных количественных и качественных характеристик;
- отсутствует внутренний мониторинг результатов реализации программы.

При разработке программы развития главное **согласованность** её элементов.

1. Цель и результат программы должны быть взаимосвязаны и отражать друг друга.
2. Цели и задачи программы развития должны быть согласованы.

Здесь возможны различные варианты структуры программы развития [4].

Например, задачи формулируются как «микроцели», каждая из которых отражает отдельное направление деятельности (рисунок 2). Общая цель

дробится на составляющие, которые в свою очередь становятся проектами – самостоятельными микропрограммами со своими частными результатами, но выполняющиеся параллельно.

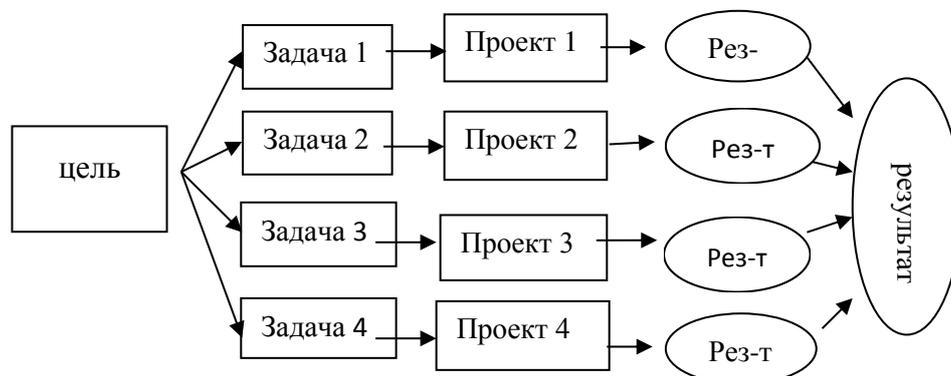


Рисунок 2 - Структура программы развития №1

Как правило, при такой структуре программы на решение каждой задачи назначается отдельный человек (ответственный), который на протяжении всего срока существования программы развития курирует ее реализацию. Такая структура имеет свои преимущества. Она наиболее проста для контроля и оперативного управления. Однако есть и недостаток – при такой организации наиболее вероятен разрыв между направлениями, потеря общей цели и опасность не достичь общего результата.

Возможна и другая структура программы (рисунок 3), при которой ни задачи, ни проекты не обособляются. Результаты не суммируются, как в предыдущей схеме (рисунок 2), а возникают как единый совокупный продукт. При этом проявляется командная работа организации образования, что способствует успеху, хотя управление такой деятельностью является сложным.

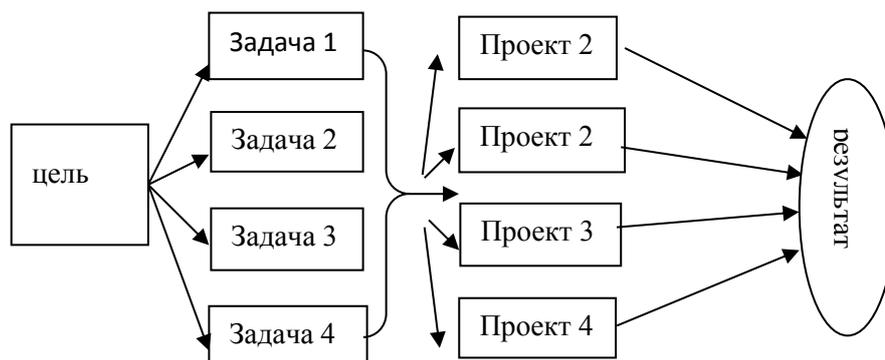


Рисунок 3 - Структура программы развития №2

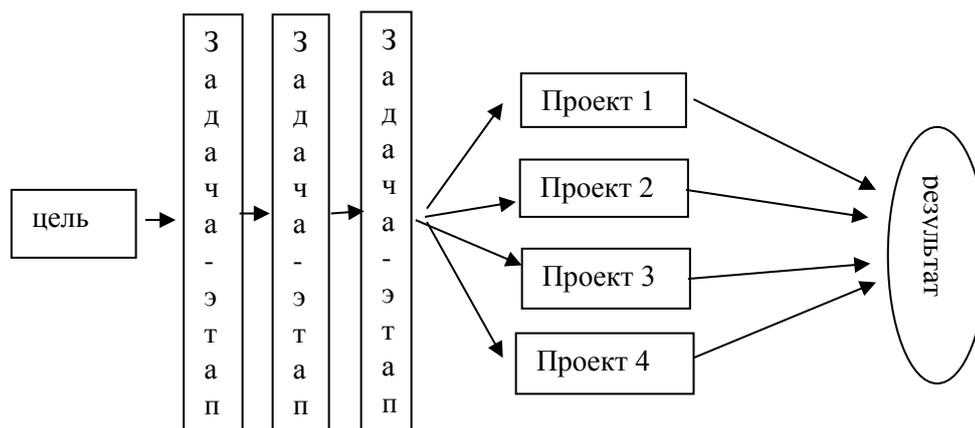


Рисунок 4 - Структура программы развития №3

В еще одной структуре программы развития (рисунок 4) задачи планируются как отдельные шаги-этапы реализации программы, которые на определенном этапе дифференцируются на отдельные проекты.

Вариантов структуры программы может быть много. Самое главное, чтобы при составлении программы разработчики сразу представляли себе ее полную форму. На этапе разработки Программы можно составлять аналогичные рисунки, сразу вписывая в соответствующие ячейки содержание соответствующих элементов. Тогда вся программа предстанет в качестве единого целого.

Таким образом, составляя программу необходимо с самого начала проектировать ожидаемые результаты по каждому отдельному мероприятию (действию) и соотносить эти результаты с поставленными целями и задачами. Именно внутренняя согласованность программы одно из важнейших условий её успешной реализации.

Ресурсы:

Ресурсы – это средства необходимые для достижения цели и решения стратегических вопросов в рамках реализации Программы развития МОО [9].

В разделе «Ресурсы» излагаются потребности в ресурсах для реализации целей, а также источники финансирования (таблица 5).

Основные ресурсы организации:

- финансовые (финансирование МОО и порядок использования этих средств);
- человеческие (количество преподавателей соответствующего уровня, необходимого для реализации целей);
- материально – технические (помещение, материалы, комплектующие изделия, оборудование, вычислительная техника и др.).

Таблица 5 - Ресурсы

№	Ресурсы	Ед. измерения	Факт тек. года	План (годы)				
				1-год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	Финансовые всего, в том числе:							
	Цель 1.1							
	Итого:							
2	Человеческие всего, в том числе:							
	Цель 1.1							
	Итого:							
3	Материально-технические всего, в том числе:							
	Цель 1.1							
	Итого:							

ГЛАВА 3. Порядок согласования и утверждения программы развития

Для сбора предложений по разработке Программы развития МОО и её оформления рекомендуется *создание рабочей группы* по разработке Программы развития (далее – рабочая группа), в состав которой должны войти руководитель организации и его заместители, руководители структурных подразделений, председатель профсоюзного комитета сотрудников организации образования. Программа развития должна разрабатываться с общеорганизационных, а не с индивидуальных позиций.

В разработку и реализацию программы развития необходимо вовлекать основные (преподаватели, сотрудники, представители актива обучающихся) и дополнительные (представители работодателей, руководители клинических баз, уполномоченные представители организаций-партнеров) заинтересованные стороны для соответствия будущим требованиям к компетенциям выпускников, их трудоустройству и количественным потребностям служб здравоохранения.

Состав рабочей группы утверждается приказом первого руководителя организации образования. Председателем рабочей группы является первый руководитель либо иное должностное лицо, осуществляющее полномочия первого руководителя.

На разработку Программы развития МОО рабочей группе выделяется не более 60 рабочих дней [6].

После разработки проекта Программы развития (далее – Проект) председатель рабочей группы в течение 1 (одного) рабочего дня направляет его на рассмотрение коллективом в структурные подразделения организации образования. На согласование проекта коллективом выделяется не более 3 (трех) рабочих дней. Руководители структурных подразделений обязаны ознакомить сотрудников подразделения с проектом и оформить «Лист согласования». С целью учета замечаний и предложений, сформированных после согласования, рабочей группой вносятся дополнения и изменения в проект в течение не более 3 (трех) рабочих дней.

Далее в течение 1 (одного) рабочего дня председатель рабочей группы (первый руководитель организации) направляет проект с внесенными изменениями и дополнениями на рассмотрение и утверждение в Наблюдательный совет (далее - НС) при его наличии, а при отсутствии НС – в уполномоченный орган.

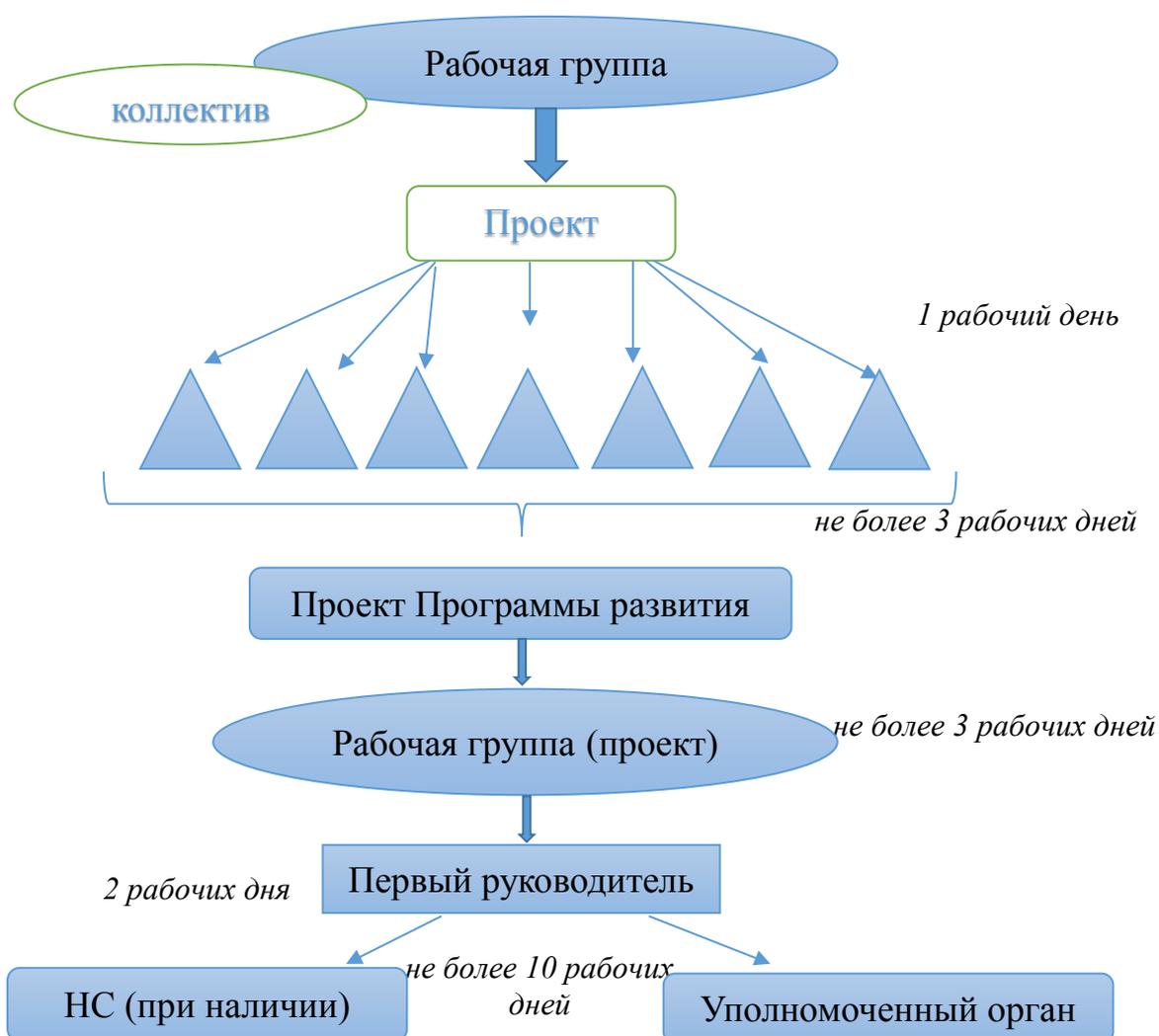


Рисунок 5 - Схема согласования и утверждения Программы развития

На рассмотрение и утверждение проекта на очном заседании НС (уполномоченным органом, при отсутствии НС) выделяется не более 10 (десяти) рабочих дней (с предоставлением рекомендаций по внесению изменений и дополнений в проект, при их наличии), корректировка проекта выполняется рабочей группой в течение выделенного на рассмотрение НС (уполномоченным органом, при отсутствии НС) времени.

Отметка об утверждении размещается в правом верхнем углу титульного листа Программы развития с помощью реквизита "УТВЕРЖДЕН" с указанием номера и даты утверждения, заверяется подписью председателя НС (руководителя уполномоченного органа, при отсутствии НС) и печатью.

После утверждения Программа развития организации становится документом, имеющим юридическую силу, т.е. элементом административной, финансовой, хозяйственной и трудовой дисциплины. Утвержденная Программа организации направляется первым руководителем во все структурные подразделения для её дальнейшей реализации.

Схематично последовательность согласования и утверждения Программы развития представлена на рисунке 5.

ГЛАВА 4. Мониторинг результатов реализации мероприятий Программы развития

Для того чтобы достичь результата, запланированного в программе развития организации образования, необходимо осуществлять мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив на основе сбалансированной системы критериев, показателей и индикаторов. Мониторинг результатов реализации мероприятий Программы организуется в установленном порядке путем сбора, обработки, анализа статистической, справочной и аналитической информации и оценки достигнутых результатов с периодичностью 1 или 2 раза в год [7].

Мониторинг обеспечивает:

- регулярность получения информации о текущем состоянии реализации программы развития;
- согласованность действий структурных подразделений организации образования;
- своевременную актуализацию программы развития с учетом меняющихся условий.

Мониторинг осуществляется посредством регулярного сбора информации для изучения и анализа (таблица 6):

- использования ресурсов;
- выполнения запланированной деятельности;
- достижения запланированных целевых индикаторов и показателей результатов.

При разработке системы мониторинга необходимо соблюдать следующие правила:

1. Система мониторинга (система ключевых показателей и индикаторов) – продукт работы команды, а не одиночной деятельности руководителя МОО.

2. Жизнеспособную систему мониторинга удастся разработать не сразу, а только после неоднократных уточнений и корректировок.

Таблица 6 - Матрица для проведения экспертизы программы развития организации образования

<i>№</i>	<i>Требование</i>	<i>Соответствие</i>	<i>Примечания</i>
Требования к описанию проблемы			
1	Наименование проблемы		
2	Цифровая, иная информация, характеризующая проблему (текущее состояние, динамика изменений)		
3	Оценка развития ситуации на перспективу		
4	Краткий обзор имеющейся практики		
Ориентационный комплекс			
5	Видение – отражает идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях		
6	Миссия - официально декларируемое решение об общем назначении организации образования, о её целях и ценностях, принимаемых на себя обязательствах		
Требования к формулированию цели программы			
7	Отсутствие специальных (профессиональных) терминов		
8	Отсутствие неоднозначных выражений и понятий		
9	Отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации ДЦП		
10	Указания на пути, средства, методы реализации ДЦП		
11	Цель должна явно соответствовать заявленной проблеме		
Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов			

В организации образования выполнение показателей фиксируется по итогам учебного года, поэтому для проведения мониторинга выполнения программы развития, анализа исполнения целевых значений индикаторов необходимо вести и заполнять таблицу 8.

Таблица 8 - Исполнение показателей программы развития

№ п/п	Наименование показателя	Индикатор	Целевое значение		Отклонение		Пояснения по достигнутым значениям
			План на год	Факт	+/-	%	
Первый год							
1.							
2.							
...							
Второй год							
1.							
...							

ГЛАВА 5. Оформление, размещение и хранение Программы

Программа развития оформляется на листах формата А4, прошивается, скрепляется печатью.

Технические требования к оформлению Программы:

– текст набирается в редакторе Word шрифтом Times New Roman, 12-14, межстрочный интервал одинарный, переносы в тексте не ставятся, выравнивание по ширине, абзац 1,25 см, поля со всех сторон 2 см; центровка заголовков и абзацы в тексте выполняются при помощи средств Word. Таблицы вставляются непосредственно в текст.

– титульный лист считается первым, но не нумеруется, также как и листы приложения (приложение). На титульном листе указывается:

- гриф «рассмотрено / принято», «согласовано», «утверждено» (*указать нужное*);

- название Программы развития (при наличии);

- срок реализации Программы;

- год составления Программы;

- _____.

(Вписать нужное)

Публичность (открытость) информации о значениях целевых индикаторов и показателей, результатах мониторинга хода реализации Программы обеспечивается размещением оперативной информации в сети Интернет на официальном веб-сайте организации образования в порядке,

установленном Положении о сайте данной организации и обновлении информации о ней.

Программа является обязательной частью документации организации образования и хранится в _____ в течение _____ лет.

Заключение

Программа развития организации образования не только помогает грамотно спланировать работу организации в целом, но и определяет и нормирует работу всех подразделений, которые вовлечены в её реализацию.

Программа развития дает основу для распределения ресурсов на уровне организации образования; сосредоточивает внимание на важнейших управленческих проблемах и обеспечивает основу для взаимодействия руководителей и сотрудников в процессе ее разработки и реализации.

Преимущества эффективно разработанной программы развития заключаются в возможности анализа потенциала организации образования, оценки потребности в ресурсах и четкого плана, который позволяет достигать целей для реализации миссии и видения.

В процессе управления организацией образования ничто не может быть окончательным и все действия подвержены изменениям в зависимости от окружающей среды, возникших новых обстоятельств, которые требуют внесение корректировок в программу развития.

Список использованных источников:

1. Отчет Мероприятие 1.2 Разработка критериев оценки для программ развития медицинских колледжей, Высших сестринских колледжей и университетов Йоханна Хейккил Пэйви Хуотари Ханнеле Тииттанен Сари Ярвине 31.3.2018.
2. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения Муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Центр развития образования города Саянска», г. Саянск, 2016.
3. Методические рекомендации по разработке (корректировке) Программы развития образовательного учреждения http://gcro.nios.ru/system/files/met. rek. 2017_programma_razvitiya.pdf
4. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения http://obrlazo.khb.ru/files/uploads/metodicheskie_rekomendatsii_po_programme_razvitiya_2.doc
5. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения Муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Центр развития образования города Саянска», г. Саянск, 2016.
6. Ж.М. Сарсенбеков, Н.М. Елисинова, Г. Сәрсембайқызы, А.С. Онербекова, С.А. Тюлюбаева «Методология разработки стратегического плана государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения», Астана, 2016.
7. Методические рекомендации к разработке программы развития образовательной организации Управление образования администрации Зиминского городского муниципального образования – Зима: Информационно-методический центр, 2015
8. Электронная система «Образование» для руководителей образовательных организаций.– Режим доступа: <http://vip.lobraz.ru/>
9. Положение о рабочей программе педагога http://anichkov.ru/official/gdtu/rabochaya_programma_pedagoga_odo_2018z.pdf

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Целевые индикаторы									
1										
2										
	Задачи									
	Показатели результатов									
1										
2										

- Ресурсы
- Проведение мониторинга и оценки эффективности реализации стратегического плана
- Заключение