

**ФОНД «СОРОС - КЫРГЫЗСТАН»
АССОЦИАЦИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ "EdNet"**

**РУКОВОДСТВО
ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ
ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА
В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

БИШКЕК . 2007

Руководство

по организации внутренней системы гарантии качества в высших учебных заведениях Кыргызской Республики

(методическое пособие по внутренней самооценке, на основе EFQM)

ББК

УДК

АВТОРСКАЯ ГРУППА:

Брагина Наталья Владимировна – исполнительный директор Ассоциации учреждений образования "Ed.Net", руководитель проектной линии

Джаналиев Арстапбек Фролтович – эксперт

Сарымбард Светлана Густамовна – начальник учебного отдела БФЭА

Глава 4 Руководства составлена с участием:

Абакирова Гульнара Борубаевна – начальник учебно-инспекционного отдела ИИ-МОП КНУ им.Ж.Баласагына

Алимова Эльмира Ташмаматовна – проректор по учебной работе БФЭА

Бобровская Елена Алексеевна – заведующая магистратурой КРСУ им. Б.Ельцина

Сарымсакова Алла Евгеньевна – заместитель начальника учебно-инспекционного управления КГЮА

Тиленова Дамира Каримовна – заведующая отделом мониторинга качества образовательных программ КГУ им. И. Арабасова

Торобеков Бекжан Торобекович – первый проректор по учебной работе КГТУ им. И.Раззакова

Эсентаев Эрик Аскарбекович – директор Центра академического развития БГУ им. К. Карасаева

РЕДАКЦИОННАЯ ГРУППА:

Торобеков Бекжан Торобекович – первый проректор по учебной работе КГТУ им. И.Раззакова

Бобровская Елена Алексеевна – заведующая магистратурой КРСУ им. Б.Ельцина

Абакирова Гульнара Борубаевна – начальник учебно-инспекционного отдела ИИ-МОП КНУ им.Ж.Баласагына

Тиленова Дамира Каримовна – заведующая отделом мониторинга качества образовательных программ КГУ им. И. Арабасова

Алимова Эльмира Ташмаматовна – проректор по учебной работе БФЭА

Сарымсакова Алла Евгеньевна – заместитель начальника учебно-инспекционного управления КГЮА

Эсентаев Эрик Аскарбекович – директор Центра академического развития БГУ им. К. Карасаева

Рецензент:

Исмаилов Бактыбек Исхакович – начальник Государственной инспекции по лицензированию и аккредитации (аттестации) учреждений образования при Министерстве образования и науки Кыргызской Республики, доктор технических наук, профессор, Вице-президент Европейской сети обеспечения качества образования (ЕСОКО)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛЕЙ ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ.....	6
Оценочный метод.....	6
1.2. Всестороннее управление качеством.....	7
1.3. Международные стандарты ISO	8
1.4. Модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM).....	9
2. ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛИ EFQM	11
2.1. Предпосылки и история создания Модели	11
2.2. Фундаментальные концепции совершенства модели EFQM	12
2.3. Критерии Модели Совершенства EFQM	13
3. МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ ВУЗА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ EFQM.....	34
3.1. Общие положения.....	34
3.2. Процедура проведения самооценки.....	35
4. ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ.....	42
4.1. Критерии, подкритерии внутренней системы менеджмента качества вузов и описание их по уровням совершенства.....	42
4.2. Методика расчета значений критериев и подкритериев модели	100
БЛАГОДАРНОСТИ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	156

ВВЕДЕНИЕ

Система высшего образования в Кыргызской Республике проходит сложный этап новых реформ. Эти реформы направлены на повышение роли и места высшей школы в современном обществе, приданию ей характера опережающего развития. В результате этих изменений система высшего образования должна стать локомотивом экономического и культурного развития страны, что может быть обеспечено только через существенное повышение качества образования. В связи с этим вопросы повышения качества образования становятся ключевыми.

Главной задачей образовательной политики является обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства.

Качество образования, становится стратегическим условием дальнейшего динамичного развития высшей школы, фактором интеграции ее в международное образовательное пространство.

Вопросы повышения качества образования, изменения подходов к нему активно обсуждаются в академическом сообществе, представителями бизнес среды, гражданского сектора.

В последнее время в высшей школе Кыргызской Республики идут активные изменения. Разработан проект Концепции развития высшего профессионального образования до 2017 года. Проведен ряд важных семинаров, конференций и круглых столов, Национальный образовательный Форум. В настоящее время идет работа над созданием Стратегии высшего профессионального образования до 2017 года. В основу всех этих документов и встреч положена главная стратегическая цель — повышение качества высшего образования.

Во многих высших учебных заведениях республики идет активная деятельность по созданию систем менеджмента качества. При этом вузы используют богатый международный опыт, путем совместной работы в различных проектах, с участием ведущих европейских вузов.

Основным направлением интеграции высшего профессионального образования Кыргызской Республики в международное образовательное пространство определено вхождение в Европейское пространство высшего образования, присоединение к Болонскому процессу.

В связи с этим, важным становится вопрос о соответствии требованиям качества, выдвигаемым Европейским пространством высшего образования. В европейских высших

качества. Из них наиболее популярными и востребованными являются модели ISO-9000, TQM, BNQA, EFQM.

Одним из наиболее актуальных вопросов становится определение самого понятия качества в высшем профессиональном образовании.

Одним из наиболее распространенных и общепринятых определений является – «Качество образования – это соответствие ожиданиям общества, государства и личности в пределах установленного интервала времени».

Под системой менеджмента качества вуза понимается система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству, т.е. совокупность организационной структуры вуза, документации (внутренних положений, порядков документированных процедур, методических указаний, рабочих инструкций), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Говоря о системе менеджмента качества вуза, необходимо, прежде всего, определить модель, в соответствии с которой она будет строиться. При этом под моделью системы менеджмента качества понимается совокупность принципов, методов, показателей и требований к различным аспектам и процессам деятельности организации, критериев, определяющих уровень совершенства этих процессов и способов их оценки, которые в совокупности определяют все процессы деятельности организации, направленные на достижение требуемых результатов по качеству.

В целях разработки концепции, модели и критериев эффективности внутривузовской системы менеджмента качества авторской группой был проведен анализ отечественного и зарубежного опыта в этой области, включая Россию, страны Европы, США и Австралию. В частности, проведен тщательный анализ документов, регламентирующих проведение государственной аттестационной экспертизы и аккредитации и сравнительное исследование около 10 различных моделей систем менеджмента качества в вузах, включая следующие модели:

- Модель системы менеджмента качества по международному стандарту ISO;
- Модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и ее модификации для высшего образования;
- Модель премии Правительства РФ в области качества;
- Модель премии конкурса Министерства образования РФ "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов" 2003 г.;
- Модель Центра исследований политики в области высшего образования (CHEPS) университета Твенте (Нидерланды);
- Модель Австралийского университета Твиндрайв (VSNITV).

- Бельгийско-нидерландская модель (HBO Expert Group);
- Модель национальной американской премии по качеству "Baldrige National Quality Award" в области образования;
- Модель эталонного тестирования для Австралийских университетов и др.

Проведенное исследование позволило сделать следующий предварительный вывод: все исследованные модели в определенной степени перекрываются по своим критериям и подкритериям и коррелированы между собой.

1. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛЕЙ ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

В основе большинства существующих моделей лежит процессно-ориентированный подход.

✓ Система качества образования в университете в своей деятельности опирается на используемые в настоящее время в вузах модели управления качеством образования, основанные на следующих методах и подходах:

- оценочный метод управления качеством деятельности вуза (SWOT-анализ);
- концепция, основанная на принципах всеобщего управления качеством (TQM);
- подход, основанный на требованиях международных стандартов качества ISO;
- модель национальных и региональных премий по качеству на базе модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM).

Кроме того, основные стандарты и рамочные структуры установлены документами ENQA.

1.1. Оценочный метод

Модель управления, основанная на оценочном методе, предполагает систематическое проведение самооценки (SWOT - анализ) для выявления сильных и слабых сторон деятельности вуза, а также положительных и отрицательных факторов его развития. На этой основе вырабатываются и предлагаются меры для разрешения проблемных ситуаций и улучшения деятельности вуза.

В соответствии с условиями данного метода оценки деятельности строится на основе статистических данных, полученных из централизованных служб вуза, годовых отчетов кафедр и сведений, представленных деканами факультетов. По этим данным вычисляются относительные показатели (на одного преподавателя, научного сотрудника, студента) по основным показателям деятельности вуза, а также по различным факторам, влияющим на качество образования.

сти,

На основе полученных данных составляется отчет о самообследовании.

Цель отчета о самообследовании - анализ всех аспектов деятельности вуза, которые влияют на качество образования и научных исследований.

Отчет о самообследовании вуза изучается внешними экспертами, которые делают свои заключения, после чего заключение передается в организацию, направившую экспертов для оценки деятельности вуза, с целью принятия окончательного решения по результатам экспертизы. Это может быть государственный орган управления, например, Министерство образования или исполнительственная организация (независимое аккредитационное агентство).

1.2. Всеобщее управление качеством

Модель управления, основанная на принципах TQM (Всеобщее управление качеством), также использует метод оценок, основанный на более глубоком анализе деятельности вуза, как производителя продукции и услуг. Концепция TQM предполагает наличие у вуза четко и ясно сформулированной миссии, стратегических целей, которые выработаны в результате всесторонних исследований потребностей внешней среды в основных продуктах деятельности вуза. Модель Всеобщего управления качеством предполагает процессный подход к деятельности вузов, использует ряд специфических, достаточно сложных, но весьма эффективных методов и инструментов управления качеством.



Рис. 1. Основные принципы всеобщего управления качеством (TQM)

1.3. Международные стандарты ISO

Модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO, предполагает установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования деятельности. Данная модель базируется на основополагающих принципах менеджмента качества, в том числе процессном подходе. В отличие от модели TQM в данной модели основным инструментарием менеджмента становится документированная система управления, ориентированная на качество.

В соответствии с требованиями международных стандартов ISO, система качества трактуется как система менеджмента качества, состоящая из трех подсистем: система управления качеством, система обеспечения качества, система подтверждения качества. Управление качеством базируется на документации, в которой описываются (документируются) все процессы, а также действия участников процессов для достижения требуемого уровня качества. Необходимая документация имеется в каждом вузе - это, прежде всего, технологическая документация (образовательные программы), положения о структурных подразделениях, планы внутренних проверок и т.д. Технологическая и регламентирующая нормативная документация составляют фундамент всей системы менеджмента качества, поэтому она должна быть приведена в соответствие с современными требованиями (в том числе с требованиями ГОСТа).

К обязательным документам системы качества относятся:

- цели и политика в области качества,
- инструкция по менеджменту качества,
- описание процессов,
- описание взаимодействия между процессами,
- зарегистрированные данные по качеству (количественные показатели).

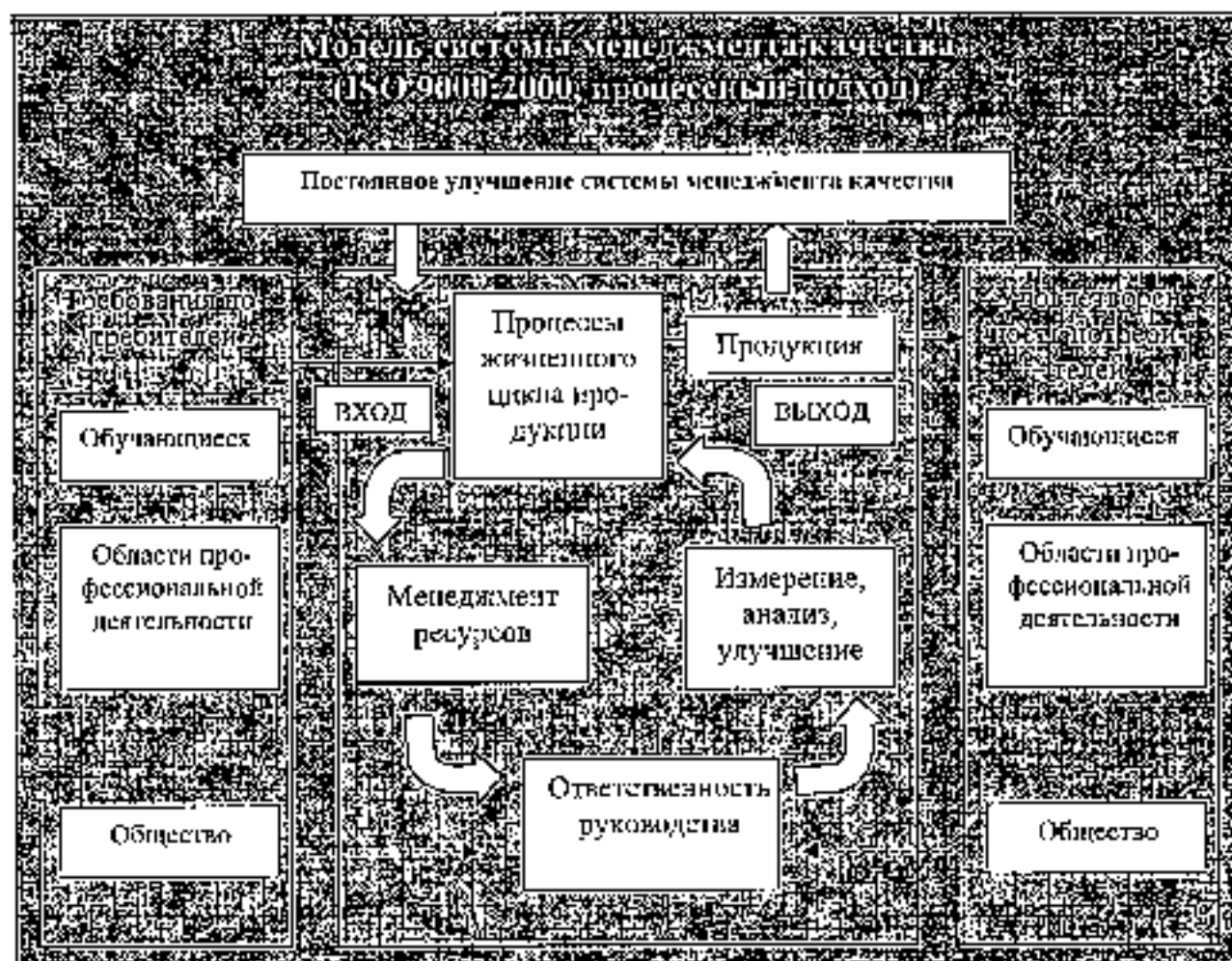


Рис.2. Схема модели ISO 9000:2000

1.4. Модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM)

Среди европейских организаций наиболее популярна модель Европейской премии качества, разработанная Европейским фондом управления качеством (EFQM). Применение модели EFQM предполагает не только конкурсную оценку, но и проведение серьезного диагностического исследования и измерения мощности и эффективности управленческого потенциала организации, оценку зрелости системы менеджмента относительно эталонного уровня, выявление сильных сторон, а также областей, где целесообразно проводить улучшения.

В 2001 г. была введена новая схема признания успехов организаций в применении Модели, известная как «Уровни Совершенства». Схема предназначена для оценки степени зрелости организаций, применяющих Модель EFQM и находящихся на различных уровнях пути к Совершенству.

Она позволяет:

- Обозначить ясные вехи на пути к совершенству;
- Максимизировать число организаций, применяющих фундаментальные концепции и принципы модели совершенства EFQM;
- Предоставить организациям практические инструменты и услуги для содействия их улучшению;
- Обеспечить обоснованное и авторитетное для всех европейских стран признание организаций при участии EFQM и национальных партнерских организаций.

Модель EFQM основана на девяти фундаментальных принципах, на которых формируется деловое совершенство организации.



Рис 3. Схема модели EFQM

В наибольшей степени специфика качества в высшем образовании на настоящий момент отражена в Бельгийско-нидерландской модели улучшения качества высшего образования, основанной на модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM). Эта модель в свою очередь во многом совпадает с моделью конкурса Министерства образования России "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов".

Модель EFQM, как и другие модели, построенные на ее основе и адаптированные для высшего образования, не содержит в явном виде ряд критериев и требований, без ко-

тирых невозможно адекватно оценить наличие и степень развитости системы менеджмента качества, но которые явно содержатся в требуемых стандарта ISO, в том числе:

- внедрение процессного подхода;
- управление документацией;
- построение организационной структуры системы менеджмента качества;
- построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга;
- планирование рабочих процессов вуза;
- внутренние аудиты и самооценка вуза и его структурных подразделений;
- постоянное улучшение, корректирующие и предупреждающие действия.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛИ EFQM

2.1. Предпосылки и история создания Модели

В конце 1980-ых, в то время, когда экономики Европы были под угрозой из-за расширения дальневосточных и особенно японских рынков, руководители ведущих европейских компаний приняли решение ответить на вызов в области конкурентоспособности, брошенный Европе.

Европейский Фонд менеджмента качества (EFQM) – некоммерческая организация, созданная в 1987 году четырнадцатью ведущими европейскими компаниями (Bosh, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) при поддержке Комиссии ЕС. Целью его образования было содействие повышению конкурентоспособности европейской экономики путем распространения новых подходов к менеджменту, создание стимулов к обучению его основам и возможностей признавать успехи в этой области.

В результате в 1991 была разработана Модель делового совершенства EFQM, на основе которой в 1992 году была присуждена первая Европейская премия по качеству. К тому времени уже существовали аналогичные премии Болдриджа (США) и Деминга (Япония), наличие в основе которых критерии имеют довольно много общего с моделью EFQM. Модель стала основой национальных премий по качеству в 21 европейской стране, включая Россию.

В 2001 г. была введена новая схема признания успехов организаций в применении Модели, известная как «Уровни Совершенства». Схема предназначена для оценки степени зрелости организаций, применяющих Модель EFQM и находящихся на различных путях к Совершенству.

Сегодня EFQM – это партнерство более чем 750 различных европейских организаций, каждая из которых стремится к повышению эффективности и организационному совершенству.

Видение EFQM – мир, где европейские организации добиваются совершенства.

Миссия EFQM – быть движущей силой в деле достижения совершенства организациями Европы. Разработанная к 1991 году Модель делового совершенства легла в основу конкурса на Премию EFQM за Совершенство (EFQM Excellence Award – EEA), присуждаемую с тех пор ежегодно и являющуюся всемирно признаваемым свидетельством выдающихся достижений в деятельности компаний.

Со времени создания Модель EFQM регулярно пересматривалась и обновлялась с учетом инноваций в менеджменте и всего лучшего, что было практически опробовано организациями, хотя эти изменения и не носили принципиального характера. В частности, в последней версии из прежнего названия модели исключено слово "деловое" ("business excellence") по настоянию некоммерческих организаций – образовательных и государственных (муниципальных) структур. В настоящее время идет работа по пересмотру формулировок фундаментальных концепций Совершенства. Одним из результатов пересмотра модели в 1999 году стало выделение в структуре Европейской премии качества отдельной категории для организаций общественного сектора и появление адаптированной версии модели EFQM для общественных и некоммерческих организаций – "Public and Voluntary Sector Model".

В 2003 году на базе модели EFQM для общественного сектора была представлена версия модели EFQM для сферы образования. Разработка адаптированной модели проводилась на базе университета Шеффилд Халлам (Великобритания), который координирует проект EFQM "Качество в сфере высшего образования". В отраслевой версии модели заложен опыт применения модели EFQM более, чем в 150 европейских вузах из 20 разных стран, объединенных под эгидой образовательного сообщества «EFQM Education Community of Practice».

2.2. Фундаментальные концепции совершенства модели EFQM

Фундаментальные концепции совершенства могут быть применены к любой организации независимо от области ее деятельности и размера и являться основой Модели совершенства EFQM. Определения каждой концепции приведены ниже:

Ориентация на результаты

Совершенство – это достижение результатов, которые удовлетворяют все заинтересованные стороны.

Ориентация на потребителя

Совершенство – это создание ценностей для потребителя.

Лидерство и Постоянство Цели

Совершенство – это видимое и вдохновляющее лидерство в сочетании с постоянством целей.

Менеджмент на основе процессов и фактов

Совершенство – это управление организацией через сеть взаимодействующих и взаимосвязанных процессов.

Развитие и Вовлеченность персонала

Совершенство – это обеспечение максимального вклада работников путем их развития и вовлечения.

Постоянное изучение, Инновации и Улучшения

Совершенство – это постоянный поиск возможностей улучшений и инноваций на основе приобретения новых знаний.

Развитие партнерства

Совершенство – это развитие и поддержка партнерских отношений, добавляющих ценность.

Корпоративная Социальная Ответственность

Совершенство – это выход за минимальные законодательные требования, в рамках которых функционирует организация, и приложение усилий для того, чтобы понимать и реагировать на ожидания общества.

2.3. Критерии Модели Совершенства EFQM

Модель Совершенства EFQM – не предписывающая структура, которая признает, что существует много подходов к достижению устойчивого Совершенства во всех областях деятельности. Это помогает понять цели вуза и дает руководство, как достигнуть их, поддерживает в поисках улучшений, признавая, что это непрерывный процесс.

В Модели 9 критериев, по которым оценивается движение организации к совершенству. Каждый из девяти критериев имеет описание, которое поясняет значение этого критерия.

Модель EFQM объединяет две группы критериев «Возможности» и «Результаты». Критерии группы «Возможности» дают понимание и помогают оценивать, как достигаются результаты, группа же критериев «Результаты» включает основные показатели и результаты деятельности вуза, то есть чего достигло высшее учебное заведение, используя имеющиеся возможности.

Сценки на схеме № 3 отражают ее динамический характер. Они показывают как инновации и обучение помогают улучшить возможности, что в конечном итоге отражается на результатах.

Критерии «ВОЗМОЖНОСТИ»

1. Лидерство

Совершенные Лидеры (формальные и неформальные) разрабатывают миссию и видение и обеспечивают их осуществление. Они разрабатывают ценности организации и системы, требуемые для устойчивости успеха, и осуществляют это своей деятельностью и поведением. В периоды изменений они сохраняют постоянство целей. Если требуется, эти Лидеры могут изменить направление организации и вдохновить персонал на принятие этих изменений. Оценивается, насколько деятельность вуза соответствует следующим утверждениям:

1a. Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику, являются ролевыми моделями культуры Совершенства и демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре совершенства;

1b. Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента организации;

1c. Лидеры взаимодействуют с сотрудниками, партнерами и представителями общества;

1d. Лидеры продвигают культуру Совершенства среди персонала организации;

1e. Лидеры определяют и проводят изменения в организации.

Этот критерий чрезвычайно важен, поскольку именно от успешного лидерства зависит возможность достижения поставленной цели.

Лидерство – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

Критерий «Лидерство» показывает, как руководство на исследуемом уровне организации осуществляет личное лидерство в своем поведении, в вопросах качества и принятия решений. В зависимости от уровня, на котором применяется рассматриваемый метод, лидеров можно рассматривать на верхних, средних и нижних уровнях управления вуза (ректор и проректоры, руководство факультета или заведующий кафедрой).

2. Политика и стратегии

Совершенные организации осуществляют свою миссию и видение посредством разработки стратегии, ориентированной на заинтересованные стороны, которая учитывает запросы рынка и сектора, в котором организация работает. Для осуществления стратегии разрабатываются и разрабатываются политика, планы, цели и процессы.

2а. Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях ожиданиях заинтересованных сторон;

2б. Политика и Стратегия базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности;

2с. Политика и Стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются;

2д. Политика и Стратегия согласованы и развертываются через сеть ключевых процессов.

Критерий "Политика и стратегия" касается целей и стратегических планов вуза, используемых для реализации этих целей. Политика затрагивает различные аспекты деятельности вуза. Этот критерий характеризует, как вуз реализует свое предназначение посредством четко сформулированной, нацеленной на соблюдение всех заинтересованных сторон стратегии, поддерживаемой соответствующими технической политикой, планами, целями, задачами и производственными процессами.

3. Персонал

Совершенные организации направляют, разрабатывают и раскрывают полный потенциал своего персонала на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Они обеспечивают справедливость и равноправие, вовлекают персонал и открывают для него новые возможности. Они заботятся о персонале, награждают и ценят его, таким образом, мотивируя и создавая основу для использования знаний и умений сотрудников с пользой для организации. Деятельность организации в этом направлении характеризуют пять субкритериев:

3а. Людские ресурсы планируются, управляются, их компетентность повышается;

3б. Знания и компетентность персонала определяются, поддерживаются и развиваются;

3с. Вовлечение персонала и наделение его полномочиями;

3д. Диалог между персоналом и организацией;

3е. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем.

Критерий «Персонал» касается как количественного, так и качественного аспекта управления персоналом вуза. Этот критерий характеризует, как организация управляет персоналом, способствует повышению уровня знаний, квалификации и полному раскрытию потенциала своих сотрудников на индивидуальном, групповом и организационном уровнях, как осуществляет планирование своей деятельности в этих областях в интересах поддержания политики и стратегии, эффективного протекания рабочих процессов.

4. Партнерство и ресурсы

Совершенные организации планируют и управляют внешними партнерскими отношениями, поставками и внутренними ресурсами для реализации политики и стратегии и обеспечения эффективности процессов. При планировании и управлении партнерскими отношениями и ресурсами они согласуют существующие и будущие потребности организации, общества и окружающую среду.

- 4a. Управление внешними партнерскими отношениями;
- 4b. Управление финансами;
- 4c. Управление зданиями, оборудованием и материалами;
- 4d. Управление технологиями;
- 4e. Управление информацией и знаниями.

Этот критерий характеризует, как вуз планирует отношения с внешними партнерами и управляет внутренними ресурсами в целях поддержания политики и стратегии, а также обеспечения эффективности своих рабочих процессов.

5. Процессы

Совершенные организации разрабатывают, управляют и улучшают процессы с целью полного удовлетворения и создания добавленной ценности для потребителя и других заинтересованных сторон.

- 5a. Процессы систематически разрабатываются и управляются;
- 5b. Процессы улучшаются, когда это необходимо, с использованием инноваций для достижения полного удовлетворения и создания добавленной ценности для потребителей и других заинтересованных сторон;
- 5c. Продукция и услуги разрабатываются на основе требований и ожиданий потребителя;
- 5d. Продукция и услуги производятся, поставляются, и осуществляется послепродажное обслуживание;
- 5e. Отношения с потребителями управляются и улучшаются.

Этот критерий характеризует, как вуз планирует, проектирует и совершенствует свои рабочие процессы и управляет ими с целью реализации политики и стратегии и наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Критерий «Процессы» потребовал существенной адаптации для вуза как по сравнению с общей моделью EFQM, так и по сравнению с моделью конкурса Министерства образования России "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов" 2003 года.

Прежде всего, выделены три основные группы процессов вуза:

- 5.a) процессы системы менеджмента качества вуза;
- 5.b) основные рабочие процессы вуза.

5.а) вспомогательные рабочие процессы вуза.

Каждая из этих групп конкретизирована с учетом специфики работы вуза, причем предполагается, что оценка уровня совершенства каждого из выделенных процессов будет производиться отдельно.

5.а) Процесс системы менеджмента качества вуза:

5.а.1) Внедрение процессного подхода.

5.а.2) Управление документацией.

5.а.3) Построение организационной структуры системы менеджмента качества.

5.а.4) Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга.

5.а.5) Планирование рабочих процессов вуза.

5.а.6) Внутренние аудиты (проверки) и самооценка вуза и его структурных подразделений.

5.а.7) Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия.

5.б) Основные рабочие процессы вуза.

5.б.1) Маркетинговые исследования (Определение видения на образование, требований к квалификационной характеристике, образовательному профилю и учебному плану образовательной программы).

5.б.2) Разработка учебного плана по специальности.

5.б.3) Разработка учебно-методического обеспечения дисциплин учебного плана (Учебно-методического комплекса)

5.б.4) Прием студентов в вуз.

5.б.5) Процесс обучения.

5.б.6) Контроль и оценка качества образовательного процесса.

5.б.7) Контроль полученных знаний и навыков (зачеты, экзамены, итоговая аттестация и пр.).

5.б.8) Консультации и помощь при выборе карьеры обучения и трудоустройстве.

5.б.9) Научно-исследовательская деятельность.

5.с) Вспомогательные рабочие процессы вуза.

5.с.1) Учебно-методическая работа и обеспечение учебного процесса учебно-методической литературой.

5.с.2) Обеспечение удобной образовательной среды и библиотечного обслуживания.

5.с.3) Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов и учебно-методической литературы.

5.4.4) Взаимодействие со школами, лицами и будущими абитуриентами.

5.4.5) Воспитательная и учебная работа со студентами.

5.4.6) Социальная поддержка студентов.

Оценка уровня совершенства по всем критериям, подкритериям и составляющим группы "Возможности" может осуществляться примерно одинаково. В основу оценки уровня совершенства различных подкритериев (видов деятельности, работ) этой группы могут быть положены следующие шесть "измерений", соответствующих базовым принципам TQM:

- Степень ориентированности на потребителей и другие заинтересованные стороны (от минимального удовлетворения требованиям ГОС ВПО и до полного учета интересов всех заинтересованных сторон).
- Степень системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долгосрочной политики и стратегии).
- Степень распространенности и нуже применяемого подхода по уровням управления, различным подразделениям и процессам.
- Степень вовлеченности персонала вуза в соответствующие процессы.
- Степень документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам).
- Степень ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем.

Для оценки всех подкритериев и составляющих группы "Возможности" с учетом перечисленных выше "измерений" были разработаны специальные качественные шкалы, которые вербально описывают пять утворающих "уровней совершенства" или стадий развития подкритериев и составляющих. Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев (видов деятельности, работ) к их количественной оценке, соответствующей номеру выбранного "уровня совершенства" от 1 до 5.

Критерии «РЕЗУЛЬТАТЫ»

Вуз может оценить результаты своей деятельности по критериям удовлетворенности своих потребителей, удовлетворенности персонала вуза, обратной связи с обществом в целом и результатам своей деятельности (финансовым и нефинансовым).

При формировании критериев этой группы были использованы следующие принципы:

- подкритерии группы "Результаты" должны отражать три основных аспекта: совершенство управления, эффективность информационного взаимодействия, удовлетворенность потребите-

- степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества должна оцениваться относительно всех аспектов работы вуза, которые определяются критериями, подкритериями и составляющими группы критериев "Результаты" и относятся к рассматриваемой группе потребителей. Это позволяет реализовать для каждого критерия цикл Ц. Деминга (PDCA), т. е. процесс постоянного совершенствования деятельности вуза по всем направлениям;
- конкретные показатели и индикаторы, относительно которых оценивается степень удовлетворенности заинтересованных сторон, могут быть детализированы с учетом специфики работы вуза.

6. Результаты для потребителей

Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к своим потребителям. Данный критерий разбивается на следующие подкритерии:

6а. Результаты восприятия;

6б. Результаты деятельности.

В описке деятельности высшего учебного заведения предлагается выделить следующие подкритерии:

6.а. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности потребителей.

6.а.1) Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников.

6.а.2) Механизмы сбора информации об удовлетворенности предприятий-работодателей

6.а.3) Механизмы сбора информации об удовлетворенности государства в лице Министерства образования и науки КР, государственных органов по лицензированию, аттестации и аккредитации и др.

Разработана общая квалиметрическая шкала для оценки совершенства механизмов сбора и анализа информации об удовлетворенности потребителей.

6.б. Степень удовлетворенности потребителей различными аспектами работы вуза.

6.б.2) Степень удовлетворенности предприятий-работодателей.

6.b.3) Степень удовлетворенности государства в лице Министерства образования и науки КР, государственных органов по лицензированию, аттестации и аккредитации и др.

Для каждой группы потребителей определен комплекс показателей работы вуза, связанных с критериями группы "Возможности", относительно которых на основании результатов анкетирования оценивается удовлетворенность данной группы потребителей.

6.c. Косвенные показатели степени удовлетворенности потребителей.

7. Результаты для персонала

Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к своему персоналу.

7a. Результаты восприятия;

7b. Результаты деятельности.

В высшем учебном заведении они могут быть трансформированы в следующие подкритерии:

7.a. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала вуза.

7.b. Степень удовлетворенности персонала вуза различными аспектами работы в вузе.

7.c. Косвенные показатели степени удовлетворенности персонала вуза.

8. Результаты для общества

Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к обществу.

8a. Результаты восприятия;

8b. Результаты деятельности.

В оценке деятельности вуза могут быть использованы следующие подкритерии:

8.a. Механизмы сбора информации о влиянии вуза на общество.

8.b. Уровень восприятия вуза обществом

9. Ключевые результаты деятельности

Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии.

9a. Ключевые Результаты;

9b. Ключевые Индикаторы.

Они включают к себе следующие подкритерии для высшего учебного заведения:

9.a. Механизмы сбора информации о результатах работы вуза.

9.b. Финансовые результаты работы вуза.

9.c. Другие нефинансовые результаты работы вуза.

Каждый из приведенных 32 субкритерия соответственно имеет несколько зон охвата (направлений для оценки/измерения). Таких «точек приложения» в модели более 300. Например, субкритерий «2а. Политика и стратегия основана на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон» состоит из следующих зон или областей для оценки:

2а1. Понимание рынка и рыночного сегмента.

2а2. Понимание и прогнозирование нужд и ожиданий заинтересованных сторон.

2а3. Прогнозирование развития рынка и действий конкурентов.

Иерархия критериев модели EFQM отражена на рис. 4.

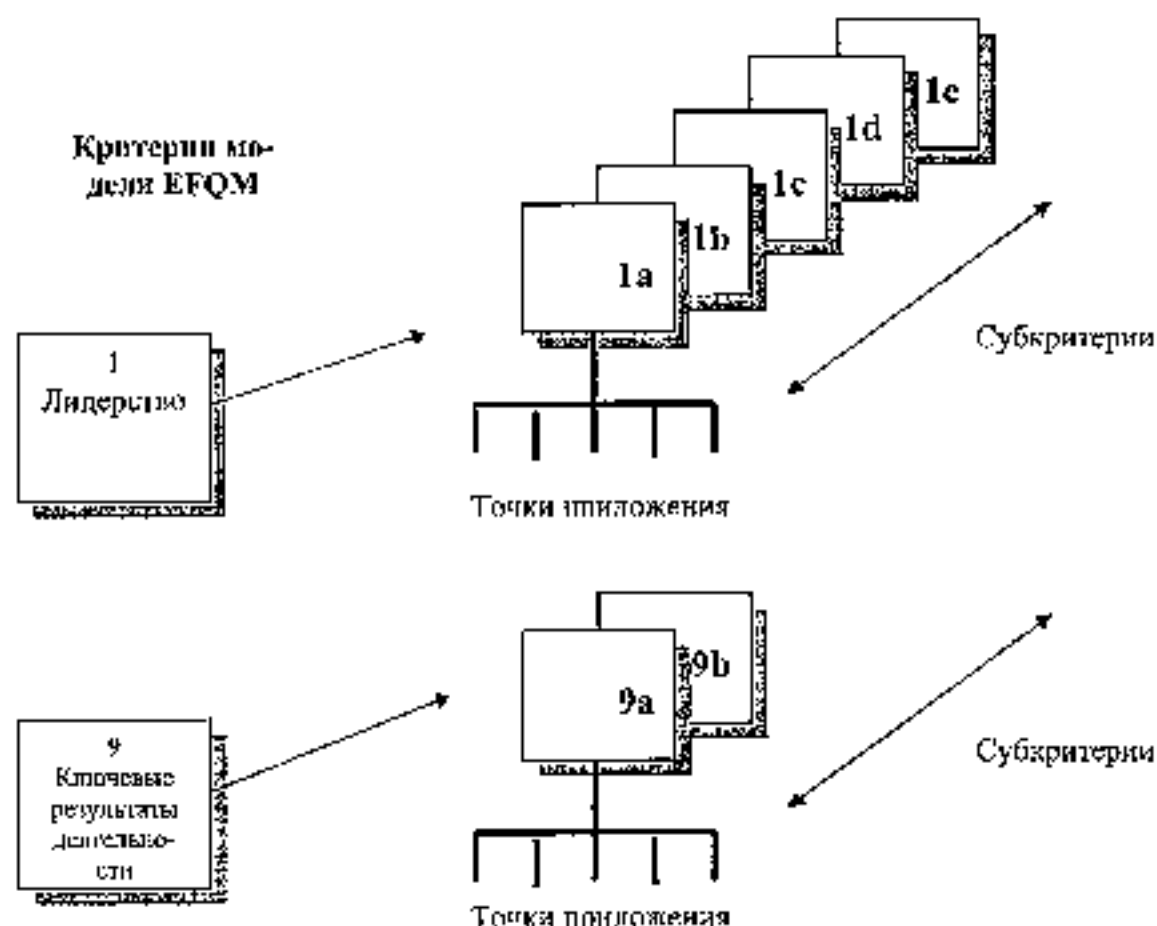


Рис. 4. Структура критериев модели EFQM

Между различными критериями модели имеется сильная взаимосвязь, которую отражают линии внутри схемы модели (рис. 3). По сути, изменение в одном из критериев, влечет за собой изменение всех остальных критериев. «Всё-взаимосвязано» или «Каждое-взаимосвязано-с-каждым» – именно таким слитным написанием этих определений символизируют тесную взаимосвязь элементов модели многие консультанты и практики модели EFQM.

Конечно, существуют отдельные взаимосвязи между критериями модели, которые более чувствительны и очевидны. Например, если улучшаются возможности организации

по критерию персонал, то автоматически улучшаются результаты по критерию «Результаты для персонала», что в свою очередь повышает показатели по критерию «Результаты для потребителей».

Внутри групп критериев «Результаты» также наблюдаются динамичные связи ближайших и отдаленных (по времени) показателей (рис. 5).



Рис. 5. Динамика группы критериев «Результаты» модели EFQM

В 2003 году EFQM определил «красные дорожки» внутри модели, которые указывают на ключевые для организации темы: «коммуникация», «знания», «процессный подход», «рынок и исследование рынка» и т.д. «Красные дорожки» объединяют субкритерии различных критериев модели в динамические цепочки (табл. 1). Например, «красная дорожка» процессного подхода формирует следующую логическую динамическую цепь:

- субкритерий 1b говорит о том, как лидеры совершенствуют систему менеджмента;
- субкритерий 2b указывает, как политика и стратегия разворачиваются через сеть процессов организации;
- субкритерии 5a и 5b отражают то, как эти процессы разрабатываются, управляются и улучшаются;
- критерии группы «Результаты» измеряют эффективность процессов организации.

Таким образом, приведенная «красная дорожка» показывает, насколько успешно лидеры разрабатывают, разворачивают и совершенствуют политику и стратегию на основе процессного подхода.

Таблица 1. «Красные дорожки» модели EFQM

Тема	«Красная дорожка»
Коммуникации	1c – Лидеры взаимодействуют с потребителями, партнерами и представителями общества 1d – Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента организации 2 d – Политика и Стратегия согласованы и развертываются через сеть ключевых процессов 3d – Диалог между персоналом и организацией 5c – Продукция и услуги производятся, поставляются, и осуществляется после-продажное обслуживание 6,7,8 – Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к своему персоналу, Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к обществу, Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии.
Корпоративная социальная ответственность	1a – Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику, являются ролевыми моделями культуры Совершенства и демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре совершенства 1c – Лидеры взаимодействуют с потребителями, партнерами и представителями общества 1d – Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента организации 1e – Лидеры определяют и проводят изменения в организации 2a – Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях, ожиданиях заинтересованных сторон 2b – Политика и Стратегия базируются на информации, полученной от измерений результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности 2c – Политика и Стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются 2d – Политика и Стратегия согласованы и развертываются через сеть ключевых процессов 3a – Людикие ресурсы планируются, управляются, их компетентность повышается 3d – Диалог между персоналом и организацией 3e – Вовлечение персонала и наделение его полномочиями 3e – Персонал ценят, награждают и заботятся о нем 4a – Управление внешними партнерскими отношениями 4b – Управление финансами 4c – Управление зданиями, оборудованием и материалами 5c – Продукция и услуги разрабатываются на основе требований и ожиданий потребителей 5d – Продукция и услуги производятся, поставляются, и осуществляется после-продажное обслуживание 5e – Отношения с потребителями управляются и улучшаются 6a – Результаты восприятия для потребителей 7a – Результаты восприятия для персонала 8 – Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к обществу 9a/b – Механизмы сбора информации о результатах работы вуза/ Финансовые результаты работы вуза
Творчество инновации	1a – Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику, являются ролевыми моделями культуры Совершенства и демонстрируют на личных приме-

	2h – Политика и Стратегия базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности 3c – Вовлечение персонала и наделение его полномочиями 4a – Управление внешними партнерскими отношениями 4c – Управление информацией и знаниями 5b – Процессы улучшаются, когда это необходимо, с использованием инноваций для достижения полной удовлетворенности и создания добавленной ценности для потребителей и других заинтересованных сторон 5c – Продукция и услуги разрабатываются на основе требований и ожиданий потребителей 5e – Отношения с потребителями управляются и улучшаются 6,7,8,9 – Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к своему персоналу, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к обществу, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии
Потребители	1c – Лидеры взаимодействуют с потребителями, партнерами и представителями общества 2a – Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях, ожиданиях заинтересованных сторон 2c – Политика и Стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются 5h – Процессы улучшаются, когда это необходимо, с использованием инноваций для достижения полной удовлетворенности и создания добавленной ценности для потребителей и других заинтересованных сторон 5e,5d – Продукция и услуги разрабатываются на основе требований и ожиданий потребителей, Продукция и услуги производятся, поставляются, и осуществляется послепродажное обслуживание 5e – Отношения с потребителями управляются и улучшаются 6a – Результаты восприятия 6b – Результаты деятельности
Управление	1b – Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента организации 2a – Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях, ожиданиях заинтересованных сторон 2b – Политика и Стратегия базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности 4b – Управление финансами 9a – Механизмы сбора информации о результатах работы вуза 9b – Финансовые результаты работы вуза
Знания	2b – Политика и Стратегия базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности 3d – Диалог между персоналом и организацией 4c – Управление информацией и знаниями 7 – Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к своему персоналу 9 – Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии
Рынок и исследование	2a – Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях, ожиданиях заинтересованных сторон

	2b – Политика и Стратегия базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности 2c – Политика и Стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются 3b – Знания и компетентность персонала определяются, поддерживаются и развиваются 4a – Управление внешними партнерскими отношениями 5c – Продукция и услуги разрабатываются на основе требований и ожиданий потребителя 5d – Продукция и услуги производятся, поставляются, и осуществляется послепродажное обслуживание 6a – Результаты восприятия для потребителей 6b – Результаты деятельности для потребителей 7a – Результаты восприятия для персонала 7b – Результаты деятельности для персонала 8a – Результаты восприятия для общества 9a – Ключевые результаты деятельности
Персонал	1d – Лидеры продвигают культуру Совершенства среди персонала организации 2a – Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях ожиданиях заинтересованных сторон 2c – Политика и Стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются 3a – Людские ресурсы планируются, управляются, их компетентность повышается 3b – Знания и компетентность персонала определяются, поддерживаются и развиваются 3c – Вовлечение персонала и наделение его полномочиями 3d – Диалог между персоналом и организацией 3e – Персонал ценят, награждают и заботятся о нем 7a – Результаты восприятия для персонала 7b – Результаты деятельности для персонала
Процессный подход	1b – Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента организации 2 d – Политика и Стратегия согласованы и развернуты через сеть ключевых процессов 5a – Процессы систематически разрабатываются и управляются 5b – Процессы улучшаются, когда это необходимо, с использованием инноваций для достижения полной удовлетворенности и создания добавленной ценности для потребителей и других заинтересованных сторон 6,7,8,9 – Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к своему персоналу, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к обществу, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии
Партнеры	1c – Лидеры взаимодействуют с потребителями, партнерами и представителями общества 2a – Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях ожиданиях заинтересованных сторон 4a – Управление внешними партнерскими отношениями 9a – Механизмы сбора информации о результатах работы вуза

Устойчивость организации	1b – Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента организации 1c – Лидеры взаимодействуют с потребителями, партнерами и представителями общества 2a – Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях ожидаемых заинтересованных сторон 2c – Баланс долгосрочных и среднесрочных потребностей 3b – Знания и компетентность персонала определяются, поддерживаются и развиваются 5c – Продукция и услуги разрабатываются на основе требований и ожиданий потребителя 6,7,8,9 – Совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к своему персоналу, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к обществу, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии, совершенные организации проводят всесторонние измерения и достигают выдающихся результатов по отношению к ключевым элементам своей политики и стратегии
--------------------------	--

2.4. Матрица оценки RADAR

Смысловым завершением модели по версии EFQM является матрица оценки RADAR. Она состоит из четырех элементов:

Results- результаты

Approach - подход

Deployment - развертывание,

Assessment and Review - оценка и пересмотр



Рис. 6 Матрица оценки RADAR

Эта логика устанавливает, что организации необходимо:

- В процессе выработки стратегии и политики организации определить Результаты, на достижение которых она нацелена. Эти Результаты охватывают все аспекты деятельности организации, а также восприятие ее всеми заинтересованными сторонами.

• Для достижения необходимых результатов сейчас и в будущем планировать и развивать взаимосвязанную сеть обоснованных Подходов.

• Системно разворачивать подходы, чтобы обеспечить их полную реализацию;

• Оценивать и пересматривать подходы на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и послужившего их изучению. Исходя из этого, определять приоритетные области для улучшений, планировать и проводить мероприятия по совершенствованию. При использовании организационной модели, в целях, например, самооценки, элементы логики RADAR (Подход, Развертывание, Оценка и Пересмотр) будут относиться к каждому критерию из группы «Возможности», а элемент «Результаты» будет относиться к каждому критерию группы «Результаты».

Результаты

Результаты описывают то, чего организация достигает. Результаты должны показывать положительные тенденции и/или демонстрировать устойчивость. Должны быть установлены цели. Деятельность должна сравниваться с таковой у конкурентов, в частности лучших в своем секторе и/или мировом классе. Причинно-следственная связь достигнутых результатов с примененными подходами должна быть ясна. Кроме того, результаты должны охватывать все необходимые области, где это помогает пониманию и идентификации возможностей для улучшения, результаты должны быть сегментированы, например, по видам потребителей или отделам организации.

Подход

Подход включает то, что организация планирует сделать, и причины для этого. Совершенные организации должны использовать обоснованные подходы. Такой подход имеет точное объяснение, которое определяется настоящими и будущими потребностями организаций; он реализуется в четко определенных и разработанных процессах и точно ориентирован на потребности всех заинтересованных сторон. Кроме того, подходы должны быть интегрированы. Интегрированный подход четко базируется на политике и стратегии и связан с другими подходами, где это необходимо.

Развертывание

Это понятие связано с деятельностью организации по реализации подхода. В совершенной организации подход будет системно внедрен в соответствующих областях. Системное применение хорошо планируется и выводится способом, подходящим для организации.

Оценка и пересмотр

Здесь рассматривается деятельность организации по анализу и улучшению подхода и его развертывания. В совершенной организации подход и его развертывание подверга-

ются регулярному измерению, изучению с целью последующей идентификации, выявления приоритетов для улучшений, их планирования и осуществления.

Методика RADAR даст количественную оценку каждому показателю и позволяет выразить в цифрах уровень совершенства каждого критерия (субкритерия) и всей организации. Далее приведен упрощенный вариант матрицы оценки RADAR: для критериев группы «Результаты» – табл. 2, для критериев группы «Возможности» – табл. 3.

Таблица 2. RADAR: матрица оценки критериев 6-9 группы «Результаты»
100-балльная шкала оценки, %

0 - 10	- нет информации или случайная информация
10 - 35	- некоторая позитивная информация и положительные тенденции
35 - 60	- определенная позитивная информация по половине показателей, тенденция хорошей работы
60 - 85	- явная позитивная информация по большинству показателей, тенденция отличной работы
85 - 100	- только позитивная информация, отличные результаты по всем показателям и направлениям
Достижения	
Тенденции	... тенденции являются позитивными и/или поддерживается уровень хорошей работы
Целевые	... показатели соответствуют целям организации, показатели достигнуты
Сравнение	... проведено сравнение с достижениями «статистически средних» организаций в соответствующей отрасли, в регионе и/или «лучших в классе» организаций
Причины	... результаты обусловлены применяемым подходом
<i>Для вычисления общей оценки по группе «Достижения» сложите оценки 1, 2, 3 и 4 и разделите на 4</i>	
Полнота охвата	... представленные результаты охватывают все направления деятельности
<i>Для вычисления итоговой оценки по субкритерию сложите общие оценки 1 и 2 и разделите на 2</i>	
Итоговая оценка по субкритерию	

Таблица 3. RADAR: матрица оценки критериев 1-5 группы «Возможности»
100-балльная шкала оценки, %

0 - 10	- нет информации или случайная информация
10 - 35	- некоторая позитивная информация и положительные тенденции

35 - 60	- определенная позитивная информация по половине показателей, тенденция хироней работы
60 - 85	- явная позитивная информация по большинству показателей, тенденция отличной работы
85 - 100	- только позитивная информация, отличные результаты по всем показателям и направлениям

Подход (APPROACH)

		ОЦЕНКА, %
Обоснованность	... подход логически обоснован, процессы разработаны, подход ориентирован на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон	оценка №1
Интегрированность	... подход направлен на реализацию политики и стратегий, подход интегрирован в рабочие процессы, подход согласован с другими подходами	оценка №2
Для вычисления общей оценки по показателю «Подход» сложите оценки 1, 2 и разделите на 2		Общая оценка (A)

Внедрение (DEPLOYMENT)

		ОЦЕНКА, %
Применение	... подход внедрен	оценка №3
Системность	... подход применяется структурировано, комплексно	оценка №4
Для вычисления общей оценки по показателю «Внедрение» сложите оценки 3, 4 и разделите на 2		Общая оценка (D)

Оценки и пересмотр (ASSESSMENT & REVIEW)

		ОЦЕНКА, %
Измерение	... осуществляются регулярные измерения эффективности подхода и его развертывания	оценка №5
Изучение	... определяются и изучаются примеры лучшей практики и возможности для улучшения	оценка №6
Улучшение	... результаты измерений и изучения используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений	оценка №7
Для вычисления общей оценки по показателю «Внедрение» сложите оценки 5, 6, 7 и разделите на 3		Общая оценка (A&R)

Очевидно, что логика RADAR предполагает оценку организации от «Результатов» к «Возможностям». Один из создателей модели EFQM, «гуру» самооценки Тито Конти называет такую оценку на базе модели подходом «справа налево». Диагностический цикл RADAR начинается с результатов и ориентирован на поиск причин. То есть, когда речь идет о применении RADAR не только для балльной оценки, а для исследования организации, диагностика начинается с определения симптомов организационных болезней, просчетон в работе, а затем анализирует процессы и системные факторы в поисках причин

этих болезней. Схема на рис. 6 иллюстрирует подход к оценке «справа налево», инкорпорированный в методику RADAR.



Рис 7. Диагностический подход к оценке по RADAR «справа-налево»

Комментируя диагностический подход к организационной оценке (самооценке), Тито Конти говорит следующее: «Когда появились модели TQM, включавшие в оценку результаты, то считалось само собой разумеющимся, что последовательность проверки должна быть следующей: сначала – возможности, затем – результаты (слева направо). Это согласуется с идеей о том, что оценка результатов была только дополнением к оценке соответствия модели, придавая проверке дополнительную эффективность. В действительности, это может быть верно для аудиторского контроля и измерения, но это уже не действует, когда цель оценки – диагностическая. Диагностика всегда идет от симптомов к причинам, от результатов к вызвавшим их организационным причинам». Такая диагностика (то есть «самооценка») является «профилактическим исследованием». Для исследования системы качества или системы управления, диагностической самооценки, действительно, необходимо идти от результатов к подходам, а для проверки подготовки конкурсного отчета для оценки внешними экспертами той или иной премии качества, сначала описываются подходы, и лишь потом даны о результатах.

2.5. Уровни Совершенства EFQM

Фундаментальные концепции и модель EFQM составляют методологическую основу для европейского конкурса качества – Европейской премии EFQM. Кроме того, модель EFQM стала базовой методикой для многих национальных европейских конкурсов качества. В конце 2001 г. EFQM принял схему признания соответствия организаций Модели Совершенства, установив для несколько уровней совершенства.

Верхний уровень – признание в рамках конкурса на Европейскую награду за Совершенство (EEA). На этом уровне выделяются:

- Победители конкурса – обладатели EEA (Award Winners);
- Призеры (Prize Winners);
- Финалисты (EEA Finalists).

Организации, достигшие статуса финалиста, приобретают статус эталонных (бенчмаркетинговых) организаций, что позволяет им войти в ряд ведущих организаций Европы. Победители конкурса (лауреаты) премии EFQM определяются ежегодно в каждой из организационных категорий, причем может быть несколько победителей в одной категории.

Средний уровень – «Признанное Совершенство» ("Recognised for Excellence"). Это уровень для организаций, имеющих опыт самооценки на базе модели EFQM. Участники учатся систематизировать деятельность по определению сильных сторон организации и областей, требующих первоочередного улучшения.

Начальный уровень – «Стремление к совершенству» ("Committed to Excellence"). Это уровень разработан для организаций, только начинающих путь совершенствования.

Основным принципом организации работ по продвижению Модели EFQM является делегирование права на проведение оценок и обучения по первым двум уровням Модели национальным партнерским организациям европейских стран (NPO EFQM).

Максимально возможная оценка по критериям EFQM – 1000 баллов. Это эталон, и реальная организация объективно не может получить такую оценку от экспертов. В зависимости от количества набранных баллов при оценке (самооценке) по критериям модели EFQM, можно выделить пять групп организаций:

- 1) 0 баллов – безнадёжные (нет признаков стремления к совершенству);
- 2) до 250 баллов – ищущие;
- 3) 250-500 баллов – совершенствующийся (уровень лауреатов региональных и национальных премий);
- 4) 500-750 баллов – уровень лауреатов Европейской премии EFQM;
- 5) более 750 баллов – «элитный класс».

В заключение необходимо сделать ряд важных замечаний, касающихся общей методологии оценки наличия и эффективности внутривузовской системы менеджмента качества на базе предложенной модели и ее возможного применения при самооценке и аттестационной экспертизе вузов:

1. Факт наличия системы менеджмента качества в вузе может быть зафиксирован нахождением интегральной оценки по всем критериям вне некоторой "нулевой" зоны. При этом допустимые значения оценок критериев должны быть установлены экспертным путем на основе тщательного среднестатистического анализа состояния систем менеджмента качества в различных вузах страны. Для наглядного представления такой зоны может применяться методология "паутиной диаграммы", как это делается при аккредитации вузов.

2. Аналогично может быть определена зона "эффективности" системы менеджмента качества вуза.

3. Необходима разработка регламентированной процедуры организации самооценки (оценки) системы менеджмента качества вуза на базе принятой модели.

4. Необходимо всестороннее и широкое обсуждение разработанной модели и критериев эффективности внутривузовской системы менеджмента качества до их внедрения в процедуру самообследования, аттестации и государственной аккредитации.

5. Разрабатываемая модель и процедура оценки наличия и эффективности системы менеджмента качества должны иметь рекомендательный характер, как для вузов, так и для экспертов, принимающих участие в процедуре аттестации вуза, и обладать определенной толерантностью к другим возможным моделям систем менеджмента качества, например, к моделям, соответствующим стандарту. В соответствии с традициями и общими принципами менеджмента качества разработка и внедрение системы менеджмента в организации должны быть добровольными, нельзя навязывать вузам единую модель системы менеджмента качества, хотя ее можно и нужно рекомендовать.

Данное руководство, разработанное на основе модели EFQM, учитывает опыт адаптации вузов Российской Федерации, а также национальную ситуацию в высшем образовании Кыргызской Республики. Данное руководство также рекомендуется, но его применение в вузах является добровольным.

3. МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ ВУЗА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ EFQM

В основу методики самооценки вуза положена модель EFQM. В качестве метода самооценки использована совокупность линеаризованных шкал «уровней совершенства» подкритериев и составляющих Модели.

Настоящая методика самооценки может применяться:

- при проведении самооценки деятельности высшего учебного заведения по модели EFQM с целью постоянного совершенствования внутренних процессов управления и повышения качества научно-образовательных процессов;

- при проведении аттестационной экспертизы и государственной аккредитации высшего учебного заведения.

3.1 Общие положения

Прежде чем начать самооценку нужно:

- определить, кто её руководит;
- быть уверенным, что руководящие являются профессионалами в этом деле;
- быть уверенным, что самооценка проводится по необходимым причинам и в нужное время;

- быть уверенным, что самооценка получит понимание персонала вуза, и ее результаты будут использованы для улучшения системы гарантии качества;

- использовать правильную методику самооценки, которой можно управлять.

Самооценка может проводиться на различных уровнях вуза:

- вуза в целом;
- подразделения;
- процесса;
- рабочей группы;
- персональная.

Процедура самооценки вуза строится на следующих основных принципах:

- самооценка проводится руководством и компетентными специалистами. При необходимости привлекаются независимые эксперты, которые оценивают готовность вуза в соответствии с предложенными критериями и их составными;

- специалисты и эксперты подбираются по направлениям деятельности, к которым имеют отношение оцениваемые ими группы показателей;

- на основании рекомендаций по оценке выставляются оценки по каждой составляющей каждого критерия, исходя из 100%;

- таблицы оценок, выставленных разными экспертами, согласуются в процессе обсуждения на семинаре, и на основе консенсуса вырабатывается общая таблица согласованных оценок составляющих критериев для данного вуза;

- полученная согласованная таблица оценок обрабатывается с учетом весовых коэффициентов составляющих и подкритериев;

• могут быть рассчитаны численные оценки интегрального показателя степени совершенства системы гарантии качества в рамках модели на основе EFQM с учетом весовых коэффициентов критериев. Эти оценки являются уникальными для каждого вуза. Они могут применяться для анализа динамики роста организационной зрелости данного учебного заведения во времени;

• на результатам самооценки может быть подготовлено заключение, содержащее обобщенные данные самооценки вуза и конкретные рекомендации по улучшению тех или иных процессов. Эти данные поясняют полученные результаты и могут использоваться в ходе последующей работы по улучшению процессов в вузе.

После принятия руководством вуза принципиального решения о проведении самооценки необходимо провести ряд подготовительных мероприятий и собственно мероприятий по самооценке.

3.2. Процедура проведения самооценки

3.2.1) *Формирование рабочей группы для самооценки и перекрестное распределение обязанностей*

Для оценки «уровней совершенства» критериев и их составляющих, анализа результатов и формулировки выводов и рекомендаций по дальнейшему улучшению могут привлекаться руководители различных уровней и подразделений вуза, компетентные специалисты (эксперты), работающие в соответствующих подразделениях, а также, профессорско-преподавательский состав и вспомогательный персонал. Участие в самооценке различных групп персонала вуза является предпочтительным, т.к. это позволяет учесть и скорректировать мнения различных сторон и существенно повышает уровень объективности самооценки, коммуникации, включенности персонала и доверия к полученным результатам.

В то же время основными критериями при формировании рабочей группы, участвующей в самооценке, является компетентность членов группы и рассматриваемых вопросов (в оцениваемых критериях и их составляющих) и их осведомленность о реальном положении дел в вузе по оцениваемой проблеме.

При этом различные критерии и даже различные составляющие критериев могут оцениваться различными членами рабочей группы. Каждый критерий и каждая его составляющая могут оцениваться независимо несколькими экспертами, после чего проводится процедура согласования самооценки по данному критерию или составляющей.

После формирования состава рабочей группы по самооценке необходимо четко распределить обязанности членов группы – кто, какие критерии и их составляющие будет оценивать, как будут согласовываться мнения различных экспертов, как будут использо-

ваться результаты самооценки. В процессе этой работы может возникнуть необходимость в изменении или увеличении состава рабочей группы. Если несколько экспертов оценивают один критерий или одну составляющую независимо, то выбор этих экспертов должен производиться с особой тщательностью, чтобы обеспечить репрезентативность выборки мнений и наиболее широкий взгляд на рассматриваемый вопрос в рамках всего вуза. Часто весьма ограниченное число сотрудников вуза (например, ректор (директор), проректор (зам. директора), руководители подразделений) знакомо с некоторыми аспектами проводимого опроса, поэтому основная роль в проводимой самооценке ложится на этих сотрудников.

3.2.2) Инструкция рабочей группы по самооценке

В процессе специального инструктивного совещания рабочей группы по самооценке необходимо:

- довести до сведения членов группы цели и задачи проводимой самооценки;
- уточнить обязанности членов группы – кто, какие критерии и их составляющие будет оценивать;
- объяснить членам рабочей группы правила заполнения исходных опросных форм (квалиметрических шкал);
- определить процедуры коммуникации между членами рабочей группы и согласования мнений различных экспертов по одним и тем же критериям и составляющим;
- определить, кем и как будут использоваться результаты самооценки.

Рекомендуется также составить план-график проведения самооценки с указанием основных этапов, сроков их проведения и ответственных лиц.

3.2.3) Подготовка и рассылка исходных опросных форм

Размножается необходимое число исходных опросных форм, построенных на базе квалиметрических шкал «уровней совершенства» подкритериев и составляющих Модели, которые рассылаются экспертам, участвующим в самооценке.

3.2.4) Процедура самооценки и правила заполнения исходных опросных форм

Для оценки «уровня совершенства» системы гарантии качества вуза по всем подкритериям и составляющим модели с учетом «измерений», перечисленных в разделе 3 разработаны специальные квалиметрические шкалы, которые вербально описывают пять упорядоченных «уровней совершенства» или стадий развития подкритериев и их составляющих. Этим пяти «уровням совершенства» поставлена в соответствие 100%. При этом в зависимости от полноты выполнения требований соответствующего «уровня совершенства» по конкретному подкритерию может быть выставлена одна из следующих оценок:

для 1-го уровня совершенства – 10-20%.

- для 2-го уровня совершенства — 30-40%;
- для 3-го уровня совершенства — 50-60%;
- для 4-го уровня совершенства — 70-80%;
- для 5-го уровня совершенства — 90-100%.

Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев (видов деятельности, работ) к их количественной оценке по 100% шкале. При этом алгоритм определения оценочного числа базируется на следующем образе:

1) Для каждого подкритерия Модели последовательно сверху вниз рассматривается описание каждого «уровня совершенства» и определяется высший уровень, требования которого частично или полностью выполнены.

2) Если по конкретному аспекту деятельности (подкритерию или его составляющей) вуза удовлетворяет всем требованиям рассматриваемого «уровня совершенства», то рассматриваемому подкритерию присваивается наивысшая оценка для данного уровня.

3) Если по конкретному аспекту деятельности (подкритерию или его составляющей) вуз удовлетворяет только нескольким требованиям (менее половины) рассматриваемого «уровня совершенства», то рассматриваемому подкритерию присваивается оценка пропорциональная состоянию.

Члены рабочей группы по самооценке внимательно знакомятся с описанием шкал «уровней совершенства» различных составляющих критериев, приведенным в формах опросных листов. Они оценивают по заданной шкале уровень, на котором, по их мнению, находятся те или иные составляющие критериев Модели.

Оценка может производиться индивидуально или при работе в группах. Если респонденты ощущают недостаток опыта при оценке тех или иных составляющих, особенно, когда подобная самооценка применяется в вузе впервые, рекомендуется проводить оценку в группах под руководством опытного эксперта, который в состоянии объяснить то, что непонятно респондентам. Тем не менее, каждый респондент должен дать свою собственную оценку составляющих критериев, которые зафиксированы за ним.

В процессе заполнения опросных форм экспертам рекомендуется записывать в поле для комментариев (если такое имеется) напротив соответствующей составляющей свои аргументы, которые являются основанием для поставленной оценки. Эти комментарии являются важной информацией при обсуждении оценок в процессе их согласования и выработки консенсуса.

Для определения сильных сторон, областей для улучшения по каждому подкритерию и составляющей критерия Модели могут использоваться таблицы (пример таблицы приведен на рис.7). Таблица может заполняться для каждого подкритерия и составляю-

щей, а собранные вводные бланки представляют собой полную информацию о сильных сторонах и областях для улучшения всей системы внутренней гарантии качества вуза. Полученная информация может использоваться для формирования плана мероприятий по улучшению.

3.2.5) *Согласование и заполнение итоговых форм*

Согласование самооценки проводится в процессе заключительного совещания рабочей группы по самооценке, целью которого является анализ выставленных оценок, обсуждение различий между индивидуальными оценками и достижение оценки всех составляющих критериев на основе консенсуса и силы приводимых аргументов в пользу той или иной оценки.

Критерий 5 Процессы

Подкритерий 5.b Основные рабочие процессы вуза 5.b.1 Маркетинговые исследования

Области для самооценки

Данная область может включать:

- Сбор и анализ информации для определения рынка и тех его сегментов, где ОУ работает в настоящее время и планирует работать в будущем
-
- понимание и предвидение развития рынка, включая деятельность ОУ-конкурентов

Сильные стороны

- определена структура характеристик для описания рынка
-
-

Области, где можно внести улучшения

- не сказано, как осуществляется предоставление потребностей персонала ОУ, партнеров и общества
-
-

Факты, подтверждающие оценку:

- план проведения маркетинговых исследований
- экспертное проведение анализа рынка
- проведение совместных заседаний Совета по маркетингу и Совета по качеству с целью анализа информационной базы для формирования политики и стратегии

Рис. 8. Пример таблицы для проведения самооценки

В процессе обсуждения каждый член рабочей группы может поместить в собственных опросных листах оценки, выставленные им ранее, если доводы оппонентов покажутся ему существенными.

На основе индивидуальных исходных опросных форм для каждого критерия и его составляющих заполняются итоговые формы, которые в графах, соответствующих «уровням совершенства», напротив каждой составляющей содержат количество оценок, соответствующих данному «уровню совершенства».

Значение согласованной самооценки по каждой составляющей может вычисляться одним из следующих способов:

1. По среднему арифметическому всех оценок с округлением результата до ближайшего целого числа. При этом номер каждого уровня умножается на число соответ-

вузовских оценок, все полученные результаты складываются и делится на общее число высшихших оценок данной составляющей.

2. По оценке с наибольшей частотой появления. Выбирается оценка, которая встречается большее число раз. В случае равной частоты появления нескольких оценок выбирается либо средняя из них, если это возможно, либо меньшая.

3.2.6) Расчет значений «уровней совершенства» критериев Модели

После формирования итоговых форм самооценки значения «уровней совершенства» критериев Модели рассчитываются с учетом весовых коэффициентов подкритериев и составляющих, рекомендуемые значения которых представлены в таблицах весовых коэффициентов. По значениям «уровней совершенства» критериев Модели строится лепестковая диаграмма, которая показывает исходное состояние системы качества в вузе и направления для ее улучшения в разрезе девяти критериев.

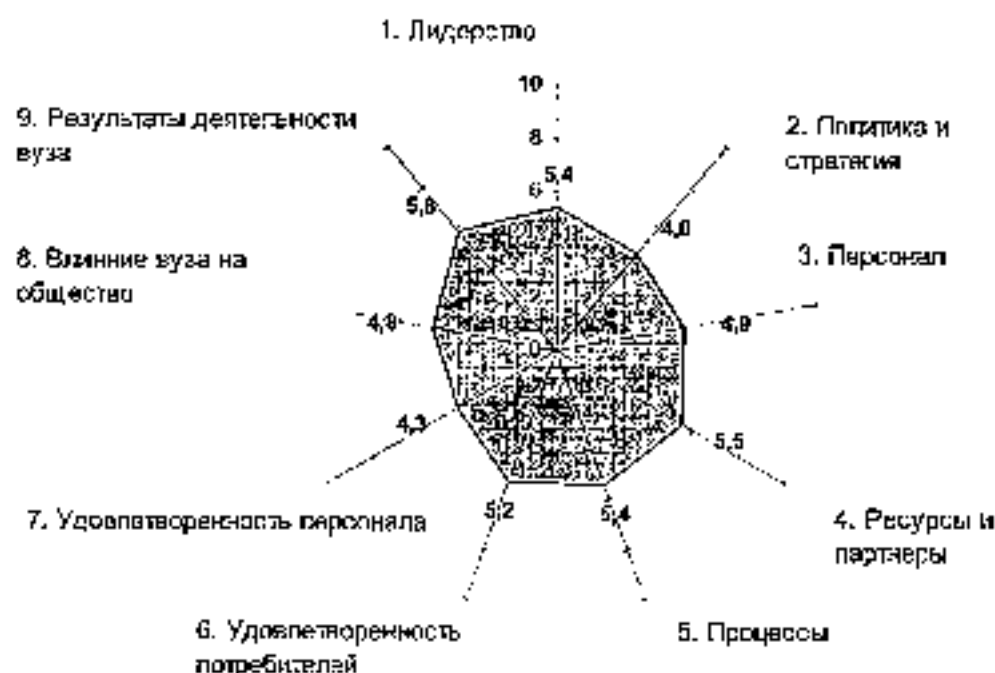


Рис. 9. Лепестковая диаграмма

По значениям «уровней совершенства» критериев Модели может быть рассчитан интегральный критерий (показатель) оценки совершенства системы качества вуза с учетом весов различных критериев.

Исходя из выше сказанного, можно представить основные этапы методики самооценки вуза в виде следующей схемы (рис. 10).

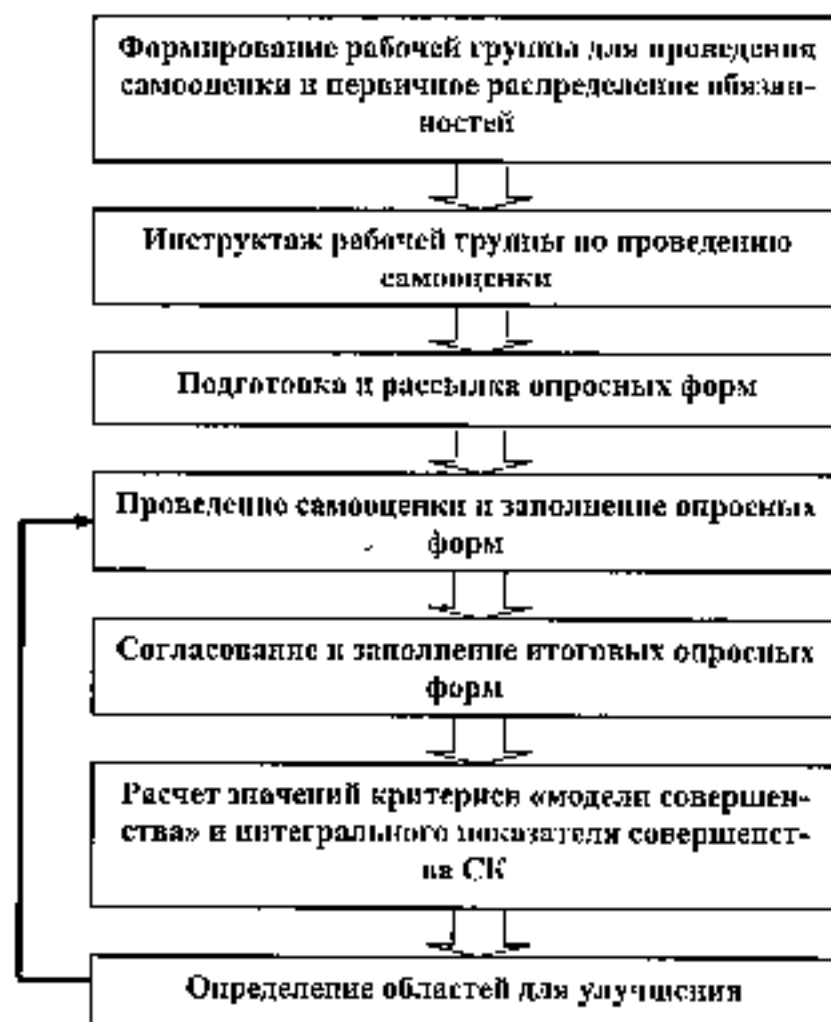


Рис. 10. Основные этапы методики самооценки ОУ

Таким образом, в результате проведения самооценки по предлагаемой методике можно оценить исходное состояние системы гарантии качества вуза, определить сильные и слабые стороны, идентифицировать процессы (виды деятельности) вуза, нуждающиеся в улучшении и разработать план мероприятий по совершенствованию внутренней системы качества.

4. ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

4.1. Критерии, подкритерии внутренней системы менеджмента качества вузов и описание их по уровням совершенства

В адаптированной модели EFQM для внутренней системы оценки качества образования в вузах Кыргызской Республики оценка деятельности вуза производится по 9 критериям. Каждый из критериев характеризуется определенным числом подкритериев, которые в свою очередь могут быть развиты на составляющие. При этом каждый подкритерий или его составляющая оцениваются по степени совершенства. Выделяются 5 уровней совершенства, указывающие уровни развития деятельности вуза. Для предложенной модели внутренней системы менеджмента качества вуза разработано описание по уровням совершенства подкритериев, а также примерные вопросы и инструменты, позволяющие экспертам, руководителям и сотрудникам определить соответствие вуза уровню совершенства (табл.4).

Таблица 4. Критерии, подкритерии внутренней системы менеджмента качества вузов и описание их по уровням совершенства

№	Наименование критерия и подкритериев	Уровни совершенства	Описание уровней совершенства
1. Лидерство			
1 а	Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности и этику, являются ролевыми моделями культуры Совершенства и демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре совершенства	1	Руководство имеет собственное видение на качество рабочих процессов, качество содержания и организации образовательного процесса, качество научной деятельности и принимает необходимые решения. Это видение охватывает основные аспекты качества рабочих процессов вуза и широко с персоналом не обсуждается. Миссия, видение, основные ценности и политика в области качества четко не сформулированы и не документированы.
		2	Руководство распространяет свое видение на персонал вуза и рассматривает другие миссии. Вопросы миссии, видения, основных ценностей, политики, целей и задач в области качества обсуждаются с персоналом вуза на разных уровнях, разрабатываются проекты соответствующих документов. Уделяется внимание различным аспектам в области качества и их влиянию на деятельность вуза и ее результаты.
		3	Руководство вуза является инициатором широкого обсуждения с персоналом миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества, которые касаются всех аспектов и процессов образовательной деятельности и научной деятельности вуза. Миссия, видение, основные ценности, политика и стратегия утверждены внутренними документами вуза. Систематически собирается информация, используемая для коррекции политики и стратегии.

		4	Программные документы вуза в области качества и их отражение в стратегическом плане развития вуза и формируют основу для внешней и внутренней деятельности. По инициативе Руководства для развития и обновления стратегии и политики в области качества привлекаются все заинтересованные стороны (персонал, студенты, предприятия-работодатели, школы и др.). Руководство вуза является инициатором постоянного акцента и совершенствования стратегии и политики в области качества и сравнивает их с достижениями аналогичных вузов.
		5	Документированные миссия, видение, политика и стратегия вуза в области качества основаны на анализе общих тенденций развития общества. Видение содержит четкий сценарий на будущее, оценку места и роли вуза в обществе. Руководство вуза постоянно анализирует, совершенствует и сравнивает миссию, видение, политику и стратегию вуза с ведущими вузами в стране и за рубежом. Руководство вуза признано лидером в вопросах качества на национальном уровне.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Имеется ли у руководства вуза собственное видение миссии в области качества? • Как часто собирается информация для совершенствования политики и стратегии? • Кто привлекается для развития политики и стратегии? • Сравниваются ли они с достижениями других вузов (в т.ч. зарубежными)? • Содержит ли видение четкий план на будущее и место, роль вуза в обществе? • Признано ли руководство вуза лидером на национальном уровне? • Привлекает ли руководство вуза к обсуждению миссии, видения, политики и стратегии вуза персонал, студентов, работодателей и др. заинтересованные стороны? • Иницирует ли руководство вуза совершенствование стратегии и политики? • Имеет ли вуз сформулированные и документированные миссия, видение, политика и стратегия вуза в области качества? • Отражаются ли в стратегическом плане развития вуза программные документы в области качества?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Документированные миссия, видение, политика и стратегия вуза в области качества • Стратегический план развития вуза • Программные документы в области качества • Документы, подтверждающие участие заинтересованных сторон, в разработке миссии, видения, политики и стратегии вуза
1 б	Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента организации	1	Руководство вуза уделяет внимание контролю качества образовательного процесса к научной деятельности, который осуществляется на базе функциональных принципов и методов управления соответствующими структурными подразделениями.
		2	Наряду с применением функциональных принципов управления, руководство вуза осознало важность работ по внедрению современных принципов и методов менеджмента качества и осуществляет привлечение персонала вуза к этой работе. Вопросы, связанные с менеджментом качества, периодически рассматриваются на заседаниях Сенатов вуза и факультетов.
		3	Руководство вуза демонстрирует свою приверженность вопросам качества и иницирует конкретные действия для построения и внедрения СМК в вузе. Для этой работы выделяются финансовые и материальные ресурсы. Руководство вуза является инициатором разработки и обсуждения политики в области качества и плана создания СМК вуза.

		4	Руководство вуза является лидером в вопросах качества. Для построения СМК вуза выделяются достаточные финансовые и материальные ресурсы. Руководство вуза систематически проводит анализ создаваемой СМК и предпринимает необходимые корректирующие действия для ее улучшения. Результаты сравниваются с результатами аналогичных вузов и обсуждаются на Совете вуза.
		5	Руководство вуза является неоспоримым лидером в вопросах качества. Для поддержания и постоянного развития СМК вуза выделяются достаточные финансовые и материальные ресурсы. Руководство вуза систематически проводит анализ состояния СМК и предпринимает меры для постоянного его улучшения. Результаты сравниваются с ведущими вузами в стране и за рубежом.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Как внедряются современные принципы и методы менеджмента качества в вузе? • Выделяет ли руководство вуза финансовые и материальные ресурсы для построения и внедрения СМК вуза? • Как управляется процесс создания, развития, совершенствования менеджмента качества? • Существует ли система менеджмента качества в Вузе? • Соответствует ли модель СМК требованиям заинтересованных лиц? • Какие структурные подразделения и как задействованы в СМК? • В чем заключается личная гарантия лидера?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Документы, подтверждающие личное участие лидера в создании, развитии, совершенствовании менеджмента качества • Финансовые планы • Интервью с лидерами. • Опросы заинтересованных лиц. • Анализ документации.
1 с	Лидеры взаимодействуют с потребителями, партнерами и представителями общества;	1	Руководства вуза эпизодически взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.) в основном по инициативе этих сторон. Систематической работы с внешними заинтересованными сторонами не проводится.
		2	Внешние стороны, заинтересованные в деятельности вуза, идентифицированы. Руководство вуза проводит систематическую работу с внешними заинтересованными сторонами и стимулирует внешнюю деятельность, осуществляемую персоналом вуза.
		3	Работа с внешними заинтересованными сторонами систематизирована. В вузе назначены ответственные за внешнюю деятельность. Внешняя деятельность рассматривается, как способ донести до общества миссию, видение, политику и стратегию вуза и сформировать положительный имидж вуза. Руководство вуза пользуется заслуженным авторитетом на местном уровне.
		4	Работа с внешними заинтересованными сторонами планируется в соответствии с политикой вуза, его миссией и видением. Внешняя деятельность направлена на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон. Руководство вуза пользуется заслуженным авторитетом на национальном уровне.
		5	Внешняя деятельность вуза направлена на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон и общества в целом. Вуз рассматривает себя в качестве равноправного партнера при работе со всеми заинтересованными сторонами. Руководство вуза пользуется заслуженным авторитетом на национальном и международном уровнях.
Вопросы, позволяющие определить			• В каких профессиональных, общественных организациях принимают участие лидеры?

соответствие вуза уровню совершенства		• Строятся взаимодействия вуза с внешними заинтересованными сторонами? • Какое участие принимает вуз в общественной жизни местного сообщества и страны? • Как строятся взаимодействия вуза с международными организациями и партнерами? • Заключает ли вуз франчайзинг? • Соответствует ли структурная схема вуза задаче обеспечения гарантий качества? • Как проводится анализ деятельности вуза? • Существуют ли нормативные документы обеспечивающие взаимодействия с партнерами? • Какие службы вуза решают эти взаимодействия? • Каковы принципы взаимодействия лидеров с потребителями, партнерами и представителями общественности?	
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Проекты с внешними партнерами • Общественные мероприятия • Мероприятия с участием заинтересованных сторон • Планы и отчеты работ по взаимодействию с потребителями, партнерами и представителями общества • Документы, подтверждающие участие потребителей, партнеров и представителей общества в деятельности вуза • Праздники общественных организаций, профессиональных объединений, органов местного и государственного управления. • Опросы и интервью. • Наличие Устава, регламента. • Концепции развития вуза. • Положения о СОК	
1 d	Лидеры продвигают культуру Совершенства среди персонала организации	1	Руководство вуза выделяет время (присланные часы) для решения вопросов персонала. Эти встречи лишь изредка используются руководством для улучшения своей деятельности и работы вуза в целом.
		2	Руководство вуза систематически использует обратную связь с руководителями структурных подразделений по вопросам улучшения деятельности. Результаты рассматриваются руководством как источник улучшения своей деятельности и работы вуза в целом.
		3	Руководство вуза систематически использует обратную связь с персоналом различных уровней. Получаемая информация анализируется и используется для постоянного улучшения своей деятельности и работы вуза в целом. Создается система обеспечения регулярной обратной связи с персоналом, включая анкетирование.
		4	Создана система обеспечения регулярной обратной связи с персоналом разного уровня, включая анкетирование. Руководство систематически получает информацию о качестве своей работы, анализирует эту информацию и регулирует свою деятельность. Руководство постоянно сравнивает свою работу с работой руководства аналогичных вузов.
		5	Создана и непрерывно совершенствуется система обеспечения регулярной обратной связи с персоналом вуза, включая различные формы конференций, семинаров, опросов, проведение анкетирования и т.д. Деятельность руководства строится с учетом обратной связи с общественными организациями и структурами. Руководство постоянно сравнивает свою деятельность с деятельностью руководства лучших вузов в стране и за рубежом.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Создана ли система обратной связи с персоналом?	

совершенства		• Использует ли руководство вуза обратную связь с персоналом вуза для улучшения своей деятельности и работы вуза в целом? • Совершенствуется ли система обратной связи с персоналом вуза? • Строится ли деятельность руководства вуза с учетом обратной связи с общественными организациями, структурами? • Как используются результаты встречи Лидеров с персоналом? • Существует ли нормативная база обеспечивающая обратную связь с персоналом? • Сравнивается ли деятельность Лидеров с деятельностью Лидеров других вузов? • Формы обратной связи с персоналом (семинары, конференции, опросы, встречи, аттестирование и т.д.) • Должностные инструкции • Планы развития вуза, протоколы заседания коллегиальных органов (Ученого совета) и т.д. • Интервью с лидерами. • Описание существующей системы (процедуры и правила). • Опросы персонала. • Анализ организационных и функциональных схем и использование результатов	
1	Лидеры определяют и проводят изменения в организации	1	Руководство вуза осознает необходимость и важность проведения изменений в организации. Иницирует некоторые изменения в организации.
		2	Руководство вуза инициирует процессы обсуждения изменений в организации с персоналом. Проводит ряд изменений в организации.
		3	Для диагностики проблем и необходимых изменений в организации привлекаются внешние заинтересованные стороны. Изменения затрагивают основные виды деятельности.
		4	Разрабатывается система получения информации об изменениях внешней среды. Периодически проводится SWOT-анализ. Разрабатываются планы развития организации. Изменения затрагивают организационную культуру и структуру вуза.
		5	Создана и непрерывно совершенствуется система получения информации из внешней среды. Систематически проводится SWOT-анализ. Изменения в организации осуществляются на основе анализа факторов внешней среды и с учетом мнения заинтересованных сторон. Систематически разрабатываются и пересматриваются планы развития организации. Руководство вуза организует, контролирует и мотивирует процесс реализации планов развития. Изменения затрагивают все виды деятельности вуза и затрагивают организационную культуру и структуру вуза.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Имеет ли вуз представление об изменениях внешней среды? • Как вуз определяет ключевые факторы влияния? • Как построена система получения и анализа информации из внешней среды? • Какие методы используются для анализа внешней и внутренней среды? • Привлекаются ли заинтересованные стороны к диагностике проблем вуза? • Как определяются необходимые изменения организации? • Как управляется процесс изменений? • Какие изменения произошли в организации за последние 3-5 лет? • Кто является руководителем при самонаблюдении?	

		• Кто инициирует самооценку? • Как часто проводится самообследование подразделений и вуза? • Обсуждаются ли результаты самообследования с ППС и сотрудниками вуза? • Проходят ли общественную аккредитацию образовательные программы и курсы? • Какие структуры могут заниматься вопросами подготовки проведения Лицензирования и Аттестации?										
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• План развития • Результаты маркетинговых исследований • Результаты анализа внешней и внутренней среды • Внутренние нормативные документы • Сопоставление документов за последние 3-5 лет и определение уровня их обновляемости • Интервью с лидерами и опросы персонала.										
2. Политика и стратегия												
2 а	Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях ожиданиях заинтересованных сторон	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>Руководство вуза имеет собственное представление о политике и стратегии вуза, основанное на общедоступной информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон. Специальной системы сбора такой информации в вузе не существует. Политика и стратегия формулируются и документируются в виде ежегодных планов работы вуза и подразделений. Заинтересованные стороны к разработке политики и стратегии не привлекаются.</td></tr> <tr> <td>2</td><td>В вузе начата разработка специальных механизмов сбора информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон для формирования долгосрочной политики и стратегии вуза. Представители заинтересованных сторон привлекаются к разработке политики и стратегии по мере необходимости. Долгосрочная политика и стратегия вуза не документированы.</td></tr> <tr> <td>3</td><td>В вузе разработана и действует система учета потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. На основе анализа результатов сформулированы и обсуждены с участием персонала и студентов миссия, видение, основные ценности, политика, цели и задачи в области качества на ближайшую и долгосрочную перспективу. Политика и стратегия вуза приняты, задокументированы и доведены до сведения персонала.</td></tr> <tr> <td>4</td><td>Политика и стратегия вуза реализуются по всем направлениям деятельности и регулярно анализируются и корректируются с учетом сегодняшних и будущих потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон. Результаты сравниваются с поставленными целями и достижениями аналогичных вузов. На основе анализа результатов реализации политики и стратегии предпринимаются корректирующие действия.</td></tr> <tr> <td>5</td><td>Политика и стратегия вуза реализуются по всем направлениям деятельности и регулярно анализируются и корректируются с учетом сегодняшних и будущих потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, включая общество в целом. Результаты сравниваются с поставленными целями и достижениями ведущих вузов в республике и за рубежом. На основе анализа тенденций развития общества в политике и стратегии предусматриваются предупреждающие действия.</td></tr> </table>	1	Руководство вуза имеет собственное представление о политике и стратегии вуза, основанное на общедоступной информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон. Специальной системы сбора такой информации в вузе не существует. Политика и стратегия формулируются и документируются в виде ежегодных планов работы вуза и подразделений. Заинтересованные стороны к разработке политики и стратегии не привлекаются.	2	В вузе начата разработка специальных механизмов сбора информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон для формирования долгосрочной политики и стратегии вуза. Представители заинтересованных сторон привлекаются к разработке политики и стратегии по мере необходимости. Долгосрочная политика и стратегия вуза не документированы.	3	В вузе разработана и действует система учета потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. На основе анализа результатов сформулированы и обсуждены с участием персонала и студентов миссия, видение, основные ценности, политика, цели и задачи в области качества на ближайшую и долгосрочную перспективу. Политика и стратегия вуза приняты, задокументированы и доведены до сведения персонала.	4	Политика и стратегия вуза реализуются по всем направлениям деятельности и регулярно анализируются и корректируются с учетом сегодняшних и будущих потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон. Результаты сравниваются с поставленными целями и достижениями аналогичных вузов. На основе анализа результатов реализации политики и стратегии предпринимаются корректирующие действия.	5	Политика и стратегия вуза реализуются по всем направлениям деятельности и регулярно анализируются и корректируются с учетом сегодняшних и будущих потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, включая общество в целом. Результаты сравниваются с поставленными целями и достижениями ведущих вузов в республике и за рубежом. На основе анализа тенденций развития общества в политике и стратегии предусматриваются предупреждающие действия.
1	Руководство вуза имеет собственное представление о политике и стратегии вуза, основанное на общедоступной информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон. Специальной системы сбора такой информации в вузе не существует. Политика и стратегия формулируются и документируются в виде ежегодных планов работы вуза и подразделений. Заинтересованные стороны к разработке политики и стратегии не привлекаются.											
2	В вузе начата разработка специальных механизмов сбора информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон для формирования долгосрочной политики и стратегии вуза. Представители заинтересованных сторон привлекаются к разработке политики и стратегии по мере необходимости. Долгосрочная политика и стратегия вуза не документированы.											
3	В вузе разработана и действует система учета потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. На основе анализа результатов сформулированы и обсуждены с участием персонала и студентов миссия, видение, основные ценности, политика, цели и задачи в области качества на ближайшую и долгосрочную перспективу. Политика и стратегия вуза приняты, задокументированы и доведены до сведения персонала.											
4	Политика и стратегия вуза реализуются по всем направлениям деятельности и регулярно анализируются и корректируются с учетом сегодняшних и будущих потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон. Результаты сравниваются с поставленными целями и достижениями аналогичных вузов. На основе анализа результатов реализации политики и стратегии предпринимаются корректирующие действия.											
5	Политика и стратегия вуза реализуются по всем направлениям деятельности и регулярно анализируются и корректируются с учетом сегодняшних и будущих потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, включая общество в целом. Результаты сравниваются с поставленными целями и достижениями ведущих вузов в республике и за рубежом. На основе анализа тенденций развития общества в политике и стратегии предусматриваются предупреждающие действия.											
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Имеет ли вуз точное представление о той среде, в которой он действует? • Каковы ключевые факторы влияния? • Имеет ли ВУЗ какое понимание рынка, на котором он функционирует, справается ли это в соответствующем наборе принципов разработки программы? • Соответствует ли весь набор программ общей миссии вуза? • Имеет ли вуз сформулированную миссию, которая периодически продвигается и пересматривается?										

	• Как четко сформулирована миссия? Насили ли миссия отражение долгосрочной стратегии, целевой рынок, качества предлагаемого продукта? • Насколько эффективны утверждения, приведенные в миссии, для достижения основных целей организации? • Соответствует ли миссия требованиям рынка и возможностям вуза? Ставится ли акцент на высокое качество программ? • Способствует ли миссия развитию программ и основной деятельности? • Как происходит оценка и пересмотр миссии? Какой процесс используется? Проверяются ли регулярно результаты продвижения к достижению миссии? • Имеет ли организация ясное понимание своей индивидуальности, отражено ли это в миссии? • Имеет ли вуз осознание своих основных ценностей? • Удовлетворяет ли стратегический план потребностям всех заинтересованных сторон? • Насколько представлены в структуре стратегического управления вузом все заинтересованные стороны (МПС, сотрудники, студенты, слушатели, представители деловых кругов и местное сообщество)? • Привлекаются ли заинтересованные стороны к разработке политики и стратегии? • Задокументированы ли политика и стратегия вуза? • Отражены ли все направления деятельности вуза в политике и стратегии? • Разработана ли система учета потребностей и ожиданий заинтересованных сторон? • Проводится ли анализ результатов? • Обсуждается и доводится ли до персонала? • Существует ли структура, занимающаяся определением и изучением потребностей ЗС?				
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства	• Документированные миссия, видение • Формализованная политика и стратегия • Маркетинговые исследования • Результаты опросов заинтересованных сторон • Структура стратегического управления вузом • Состав рабочих и коллегиальных органов, принимающих участие в разработке Политики и стратегии • Нормативно-документальная база вуза. • Исследования.				
2 б Политика и стратегия базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внеш-	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="582 1109 728 1252">1</td><td data-bbox="728 1109 2128 1252"> В вузе осуществляется сбор и анализ необходимой информации о различных аспектах деятельности вуза, включая мониторинг учебного процесса (посещаемость, успеваемость и т.п.) и показатели, передаваемые государственным органам управления образованием. Отсутствует комплексная система сбора и учета разносторонней информации о результативности и эффективности рабочих процессов вуза. </td></tr> <tr> <td data-bbox="582 1252 728 1404">2</td><td data-bbox="728 1252 2128 1404"> В вузе начата разработка комплексной системы сбора и анализа разносторонней информации, которая охватывает наиболее важные процессы вуза. Но этим процессам определены измеряемые показатели и методы мониторинга. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты частично используются при разработке долгосрочной политики и стратегии вуза. </td></tr> </table>	1	В вузе осуществляется сбор и анализ необходимой информации о различных аспектах деятельности вуза, включая мониторинг учебного процесса (посещаемость, успеваемость и т.п.) и показатели, передаваемые государственным органам управления образованием. Отсутствует комплексная система сбора и учета разносторонней информации о результативности и эффективности рабочих процессов вуза.	2	В вузе начата разработка комплексной системы сбора и анализа разносторонней информации, которая охватывает наиболее важные процессы вуза. Но этим процессам определены измеряемые показатели и методы мониторинга. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты частично используются при разработке долгосрочной политики и стратегии вуза.
1	В вузе осуществляется сбор и анализ необходимой информации о различных аспектах деятельности вуза, включая мониторинг учебного процесса (посещаемость, успеваемость и т.п.) и показатели, передаваемые государственным органам управления образованием. Отсутствует комплексная система сбора и учета разносторонней информации о результативности и эффективности рабочих процессов вуза.				
2	В вузе начата разработка комплексной системы сбора и анализа разносторонней информации, которая охватывает наиболее важные процессы вуза. Но этим процессам определены измеряемые показатели и методы мониторинга. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты частично используются при разработке долгосрочной политики и стратегии вуза.				

	ней деятельности	3	В вузе разработана и функционирует комплексная система сбора и анализа разносторонней информации, которая охватывает большую часть основных процессов вуза. По этим процессам определены измеряемые показатели и методы мониторинга. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты используются при корректировке долгосрочной политики и стратегии вуза.
		4	В вузе функционирует комплексная система сбора и анализа разносторонней информации, которая охватывает все основные процессы вуза. По всем процессам определены измеряемые показатели и методы мониторинга. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты используются для корректировки долгосрочной политики и стратегии. Система сбора и учета информации сравнивается с аналогичными системами других вузов.
		5	В вузе функционирует комплексная, постоянно совершенствующаяся система сбора и анализа разносторонней информации, которая отражает все основные процессы вуза. По всем процессам определены измеряемые показатели и методы мониторинга. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты используются для корректировки политики и стратегии. Эффективность системы сбора и анализа информации оценивается на основе опыта ведущих вузов.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Осуществляется ли сбор и анализ необходимой информации об основных процессах вуза? • Действует ли в вузе комплексная система сбора и анализа разносторонней информации? • Как организован сбор и анализ необходимой информации? • По каким измеряемым показателям осуществляется сбор и анализ необходимой информации? • Какие методы сбора и анализа необходимой информации используются? • Как собираемая информация используется для формирования политики и стратегии? • Систематизирована ли процедура сбора и анализа информации? • Определены ли показатели и методы мониторинга? • Назначены ли ответственные за проведение мониторинга? • Используются ли результаты для совершенствования долгосрочной политики и стратегии? • Сравниваются ли результаты с результатами других вузов?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Показатели и методы мониторинга • Организационные структуры, ответственные за проведение мониторинга • Результаты опросов и анкетирования
2 с	Политика и стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются	1	Единой документированной долгосрочной политики и стратегии в вузе нет. Краткосрочное планирование, как правило, на 1 год, осуществляется на различных уровнях управления и в различных подразделениях. Планы различных уровней частично согласованы, специальной системы контроля выполнения планов не существует.
		2	В вузе существует система проекции краткосрочной политики и стратегии на различные уровни управления и подразделения на основе взаимосвязанной цепочки: план вуза – план факультета – план кафедры – планы работы переплана на 1 год. Планы различных уровней частично согласованы, их выполнение контролируется.
		3	На основе принятой политики и стратегии разработан, обсужден и принят стратегический план развития вуза. При формировании стратегического плана используется обратная связь с подразделениями. Разрабатываются механизмы трансформации политики и стратегии вуза в оперативные цели и задачи различных уровней управления, структурных подразделений и ключевых процессов.

		4	Стратегический план развития вуза спроецирован на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы вуза. В процессе реализации плана постоянно контролируется степень достижения целей, предпринимаются корректирующие действия. При этом активно используется обратная связь с подразделениями. Механизмы проекции и реализации стратегического плана сравниваются с опытом других аналогичных вузов.
		5	Стратегический план развития вуза спроецирован на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы вуза, при этом используются современные методы стратегического планирования и управления. Постоянно контролируется степень достижения целей, предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Активно используется обратная связь. Механизмы проекции и реализации стратегического плана сравниваются с опытом ведущих вузов.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Имеет ли вуз четкий формализованный стратегический план, соответствующий миссии организации? • Может ли вуз ясно определить стратегическую позицию, которую он занимает, и ее отличие от других образовательных учреждений? • Определен ли вузом соответствующий набор мер для точного обозначения его конкурентной позиции на рынке и успешного выполнения миссии? • Насколько стратегический план соответствует имеющимся ресурсам? • Какие шаги предпринимаются для анализа структуры и процесса принятия решений (комитеты, совет попечителей, совет директоров) и увеличения их эффективности в поддержании миссии? • Каковы методы работы органов управления и система контроля за исполнением принятых решений? • Как установленные структуры и процессы оцениваются относительно их способности поддерживать достижение миссии? • Проецируется ли стратегический план на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы? • Обеспечивает ли достижение цели разработанный стратегический план вуза? • Насколько полно разрабатывается политика и стратегия с точки зрения модели внутренней оценки качества в вузе? • Учитывается ли при совершенствовании стратегия и политика его анализ? • Приняты ли разработанные стратегия и политика персонала вуза? • Проводится ли систематизация материалов по пересмотру и актуализации стратегия и политики?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Стратегические цели • Стратегический план • Тактические (оперативные) планы, программы, проекты • Система стратегического контроля • Бюджеты развития • Результаты опросов и анкетирования
2 d	Политика и стратегия согласованы и		Персонал вуза и студенты получают информацию о политике и стратегии в виде планов различных уровней, по собственной инициативе. Системы информирования персонала вуза и студентов нет.

	развертываются через сеть ключевых процессов	2	Информирование персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегиях, выраженной в виде плана различных уровней, проводится через приказы, заседания Советов вуза и факультетов, вузовскую печать и т.п. В вузе разрабатывается система информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегиях.
		3	В вузе разработана система информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегиях. Она включает все традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих политику и стратегию по подразделениям, студенческим группам и т.д. Все желающие могут ознакомиться с политикой и стратегией в соответствующих подразделениях.
		4	В вузе разработана и действует система информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегиях. Она включает все традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих политику и стратегию по подразделениям, студенческим группам и т.д. Для распространения информации используются информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Обеспечена обратная связь. Система информирования сравнивается с подобными системами в аналогичных вузах.
		5	В вузе существует достаточно развитая система информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегиях. Она включает все традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих политику и стратегию по подразделениям, студенческим группам и т.д. Для распространения информации используются ИКТ. Обеспечена обратная связь. Система информирования постоянно анализируется, сравнивается с аналогичными системами в ведущих вузах и непрерывно совершенствуется.
		Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства • Как студенты и персонал информируются о политике и стратегиях? • Используются ли ИКТ для этих целей? • Используются ли периодические публикации для этих целей? • На какой срок разработаны политика и стратегия вуза? • Разработаны ли стратегический план вуза? • Существует ли система контроля за его выполнением? • Разработаны ли механизмы реализации стратегического плана? • В каких вопросах используется обратная связь с подразделениями? • Какие методы используются при стратегическом планировании и управлении? • На каком уровне находятся управление документацией? • Как происходит мониторинг ключевых процессов? • Осуществляется ли маркетинг ключевых процессов в системе качества?	
Инструменты, позволяющие определять соответствие вуза уровню совершенства • Планы различных уровней • Периодические публикации и рассылки • Традиционные каналы передачи информации			
3. Персонал			
За.	Людские ресурсы планируются, управляются, их компетентность повышается	1	Принципы развития персонала не выражены в виде четких правил, директив или процедур. Концепции кадровой политики в вузе нет.
		2	В вузе разрабатывается единая кадровая политика и программа развития персонала, определяющая цели и задачи, пути решения проблем и необходимые ресурсы. Основные принципы развития персонала трансформируются в соответствующие планы, директивы и процедуры.

		3	В вузе разработана, документирована и систематически реализуется единая кадровая политика и программа развития персонала, базирующаяся на стратегическом плане развития вуза. Результаты реализации программы периодически анализируются, сравниваются с поставленными целями и рассматриваются на Совете вуза, принимаются необходимые корректирующие действия.
		4	В вузе разработана, документирована и систематически реализуется единая кадровая политика и программа развития персонала. Результаты реализации программы анализируются и периодически рассматриваются на Совете вуза. Регулярно проводится анкетирование персонала по вопросам развития. Результаты анализируются и сопоставляются с кадровой политикой. Предпринимаются корректирующие действия.
		5	В вузе разработана, документирована и реализуется единая кадровая политика и программа развития персонала, базирующаяся на стратегическом плане развития вуза и тенденциях развития общества. Результаты реализации программы анализируются и периодически рассматриваются на Ученом совете вуза. Регулярно проводится анкетирование персонала как инструмент самооценки кадрового состава. Кадровый потенциал оценивается на основе сравнения с потенциалом ведущих вузов страны. Предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Имеет ли вуз концепцию кадровой политики и программу развития персонала? • Выражены ли принципы развития персонала в виде четких правил, директив или процедур? Документирована ли кадровая политика? • Имеется ли четкий процесс планирования ресурсов ППС? • Интегрируется ли процесс планирования персонала в необходимое выполнение стратегических целей? • Анализируются ли результаты реализации программы развития персонала и предпринимаются ли корректирующие и предупреждающие действия? • Как оценивается кадровый потенциал? • Отражены ли требования к персоналу в Уставе вуза? • Какие критерии предусмотрены для приема на работу?
	Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Принципы развития персонала • Правила, директивы, процедуры • Кадровая политика • Программа развития персонала • Анкетирование персонала по вопросам развития • Анкетирование персонала как инструмент самооценки кадрового состава • Утвержденная программа повышения квалификации. • Устав ВУЗа. • Трудовой договор (контракт). • Правила внутреннего распорядка в вузе.
3б.	Знания и компетентность персонала определяются, поддерживаются и	1	Квалификационные требования к персоналу определяются должностными инструкциями и положениями. Проводится работа по повышению квалификации некоторых групп персонала. В основном обучение и карьерный рост зависят от личной инициативы сотрудников. Единой концепции совершенствования и поддержания знаний, квалификации и компетентности персонала не существует.

развиваются	2	В вузе определены и документированы квалификационные требования ко всем группам персонала. Начата разработка системы непрерывного повышения квалификации и переподготовки персонала. Вузом выделяются средства на обучение с целью повышения квалификации. Эпизодически по заданиям подразделений проводится повышение квалификации и переподготовка персонала. Основным критерием при выделении средств на обучение является его практическая целесообразность для вуза.
	3	Разработана и внедряется документированная система непрерывного повышения квалификации всех групп персонала, которая учитывает как его личные потребности, так и потребности вуза. Вузом выделяются требуемые средства на обучение и карьерный рост. В вузе проводится политика подготовки преподавательских кадров через магистратуру и аспирантуру, ежегодно разрабатываются планы повышения квалификации преподавателей для введения инновационных образовательных программ и технологий обучения. Учебная деятельность преподавателя периодически оценивается путем внутренней экспертизы качества выполнения индивидуального плана.
	4	Разработана и действует документированная система непрерывного повышения квалификации всех групп персонала, которая учитывает как его личные потребности, так и потребности вуза. В вузе проводится политика подготовки преподавательских кадров через магистратуру и аспирантуру, ежегодно разрабатываются планы повышения квалификации преподавателей для введения инновационных образовательных программ и технологий обучения. Проводится обязательная педагогическая подготовка для молодых преподавателей. В бюджете вуза планируются и выделяются средства в соответствии с планом обучения персонала.
	5	Разработана и действует документированная система непрерывного повышения квалификации всех групп персонала, которая учитывает как потребности вуза, так и личные потребности. В вузе проводится политика подготовки преподавательских кадров через магистратуру и аспирантуру, ежегодно разрабатываются планы повышения квалификации преподавателей для введения инновационных образовательных программ и технологий обучения. Проводится обязательная педагогическая подготовка для молодых преподавателей. Система повышения квалификации и переподготовки персонала постоянно анализируется и улучшается. В вузе разработана и функционирует система оценки качества преподавательской деятельности с учетом мнения студентов.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Как определяются и документально оформляются квалификационные требования к персоналу? • Существует ли политика процесса найма и отбора преподавателей? Каковы ключевые факторы, которые привлекают высокого качества специалистов в вуз? • Способен ли вуз набирать ППС по критериям качества, которое соответствует миссии и требованиям набора? Как устанавливаются эти критерии качества? • Какова политика подготовки собственных кадров? Как определяются приоритеты в подготовке преподавателей? • Достаточно ли ресурсы (собственных или других вузов) для подготовки собственных преподавателей? • Существует ли концепция совершенствования и поддержания знаний, квалификации и компетентности персонала? Как расставляются приоритеты для развития ППС? • Каковы формальные процессы развития штата? Существует ли система непрерывного повышения квалификации и подготовки кадров? Планируются ли в бюджете и выделяются ли средства на обучение персонала? • Как изучается эффективность процессов развития штата? Как анализируются и улучшаются эти процессы?

			• Существует ли подразделение по оценке качества преподавания? Существует ли процесс для периодического оценивания работы ППС? • Отслеживаются ли достижения ППС в преподавательской деятельности? Как мотивируются эти достижения? • Как влияет оценка качества на структуру ППС и общее развитие? • Как исследования интегрируются в работу ППС? Какие приоритеты даны исследованиям? • Как интат мотивируется, поощряется и/или получает признание за вклад в исследовательскую деятельность? • Каковы основные исследовательские компоненты развития ППС за последние годы? Какое время было специально отведено на персональный развитие и поддержку ППС? Каков вклад исследований в миссию и стратегию? • Выделяются вузом средства для повышения квалификации персонала? • Какова зависимость карьерного роста персонала от его уровня повышения квалификации? • Имеется ли в вузе график повышения квалификации персонала? • Имеется ли в вузе подготовка научных кадров?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Состав и структура ППС, политика найма • Политика развития ППС и создание атмосферы академической свободы • Политика следования принципам академической честности • Политика стимулирования исследовательской деятельности • Документы, определяющие квалификационные требования • Системы оценки качества преподавательской деятельности с учетом мнения студентов • Планы повышения квалификации • Экспертизы качества выполнения индивидуального плана преподавателя • Размер средств, выделяемых на подготовку преподавательских кадров и повышение квалификации • Патенты • Сертификаты • Дипломы • Монографии, статьи, учебные пособия • Смета расходов на повышение квалификации • Отчеты, результаты аттестаций.
3е.	Вовлечение персонала и надевание его полномочиями	1	Руководство вуза не уделяет внимания проблемам, связанным с деятельностью персонала по улучшению качества. Систематической деятельности по мотивации и поощрению персонала за деятельность по улучшению качества не проводится.
		2	Руководство вуза уделяет определенное внимание и берет инициативу, предоставляемую персоналом по улучшению качества функционирования вуза. Разрабатывается система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества. Для этого выделяются временные и финансовые ресурсы.

		3	Разработана и действует система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования вуза. Руководство вуза активно управляет процессом повышения персонала в деятельности по повышению качества в рамках принятой политики. Для этого выделяются временные и финансовые ресурсы.
		4	Разработана и действует система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования вуза. Для этого руководство вуза обеспечивает необходимые временные, финансовые ресурсы. Система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества регулярно сравнивается с опытом других аналогичных вузов.
		5	Разработана и эффективно действует система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования вуза. Создана система морального и материального стимулирования персонала. Эффективность системы мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества регулярно анализируется на основе опыта ведущих вузов страны и зарубежного опыта и постоянно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Какие используются методы вовлечения персонала в деятельность по улучшению качества? • Какие используются методы мотивации персонала в деятельности по улучшению качества? • Какие ресурсы выделяются для осуществления деятельности по улучшению качества? • Создана ли система мотивации и поощрения персонала? • Проводится ли работа по улучшению данной системы?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Документированная система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества • Размеры временных и финансовых ресурсов, выделяемых на деятельность по улучшению качества
3d.	Диалог между персоналом и организацией	1	Осуществляется обратная связь персонала и студентов с руководством вуза через собрания, совещания и заседания Советов. Систематической обратной связи не существует.
		2	Начаты работы по обеспечению систематической обратной связи персонала и студентов с руководством вуза. Начата разработка системы анкетирования персонала вуза и студентов. Проводится пробное анкетирование по ограниченному кругу вопросов.
		3	Осуществляется систематическая обратная связь персонала и студентов с руководством вуза. Регулярно проводится анкетирование персонала вуза и студентов. Результаты анализируются, докладываются руководству и принимаются корректирующие действия.
		4	Осуществляется систематическая обратная связь персонала и студентов с руководством вуза. Регулярно проводится анкетирование персонала вуза и студентов по широкому кругу вопросов. Результаты анализируются, докладываются руководству, и предпринимаются оперативные корректирующие и предупреждающие действия. Информация, получаемая по всем каналам обратной связи, анализируется и используется для коррекции и совершенствования политики, стратегии и планов развития вуза. Анализируется эффективность обратной связи.

		5	Оформлены и функционируют информационные каналы обратной связи персонала и студентов с руководством вуза. Регулярно проводится анкетирование персонала вуза и студентов по широкому кругу вопросов. Результаты анализируются, докладываются руководству, и предпринимаются оперативные корректирующие и предупреждающие действия. Информация, получаемая по всем каналам обратной связи, анализируется и используется для коррекции и совершенствования политики, стратегии и планов развития вуза. Эффективность функционирования каналов обратной связи персонала и студентов с руководством вуза постоянно анализируется.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какие информационные каналы обратной связи между персоналом и руководством вуза действуют в организации? • Проводятся ли на регулярной основе анкетирования персонала по широкому кругу вопросов? • Анализируются ли результаты анкетирования персонала и предпринимаются ли корректирующие и предупреждающие действия? • Как используется информация, полученная по всем каналам обратной связи, для совершенствования политики, стратегии и планов развития организации? • Какие вопросы в анкетировании поднимаются для персонала и студентов? • Какие корректирующие действия принимаются? • Какова периодичность сроков анкетирования? • Каким образом документируются результаты обратной связи?
	Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Состав информационных каналов обратной связи • Периодичность проведения опросов, анкетирования и заседаний Советов, анкетирования персонала • Анализ содержания анкет для персонала • Аналитические документы по результатам анкетирования • Анкеты, • Лист опроса, • Приказы.
30.	Персонал ценят, уважают и заботятся о нем	1	Системы, направленной на обеспечение здоровья и благосостояние персонала, в вузе нет. Отдельные меры по улучшению предпринимаются только по запросам или в случае возникновения особых ситуаций. Повышение качества рабочей среды осуществляется эпизодически или в рамках плана развития вуза. Мнение персонала при этом часто не учитывается.
		2	Уделяется внимание благосостоянию, здоровью персонала и соответствию условий труда нормам. Предпринимаются корректирующие действия. В бюджете вуза выделяются средства на повышение качества рабочей среды, при этом учитываются пожелания и рекомендации персонала. Разрабатывается система, направленная на обеспечение здоровья и благосостояние персонала вуза.
		3	Разработана и внедряется система, направленная на обеспечение здоровья и благосостояние персонала вуза. Вуз проводит предупредительную политику в отношении здоровья и благосостояния персонала. Определены показатели благосостояния персонала, они постоянно контролируются, и предпринимаются необходимые корректирующие действия. Выделяются необходимые финансовые ресурсы на повышение качества рабочей среды, при этом учитываются пожелания персонала.

		4	В вузе разработана и действует частично документированная система повышения благосостояния и социальной защиты персонала, которая основана не только на установленных нормах, но и включает оценку благосостояния персонала и условий труда и их сравнение с опытом других аналогичных вузов. На основе полученных результатов предпринимаются действия по улучшению. Выделяются необходимые финансовые ресурсы на повышение качества рабочей среды, при этом учитываются пожелания персонала.
		5	В вузе разработана и действует полностью документированная система повышения благосостояния и социальной защиты персонала. Выделяются необходимые и достаточные финансовые ресурсы на повышение качества рабочей среды, при этом учитываются пожелания персонала. Система повышения благосостояния и социальной защиты персонала постоянно анализируется, сравнивается с аналогичными системами ведущих вузов и непрерывно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Как учитываются пожелания и рекомендации персонала по улучшению качества рабочей среды? • Выделяются ли финансовые ресурсы на повышение качества рабочей среды? • Как основана система здравоохранения и благосостояния персонала в вузе? • Какая документированная система по улучшению условий труда существует в вузе? • Какие финансовые средства выделяются для социальной защиты и повышения благосостояния персонала? • Какие объекты социальной защиты имеются в вузе?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Документированная система повышения благосостояния и социальной защиты персонала • Финансовые ресурсы, выделяемые на повышение качества рабочей среды • Показатели благосостояния персонала • Кансионат. • Медицинские центры. • Базы отдыха. • Реабилитационные центры • Фонд социальной поддержки персонала
4. Партнерство и ресурсы			
4а.	Управление внешними партнерскими отношениями	1	Взаимодействие с внешними партнерами носит эпизодический характер (по мере возникновения задач). Взаимодействие осуществляется при приеме абитуриентов, распределении студентов по местам практик, трудоустройстве выпускников, выполнении НИР и т.д. Систематической работы не проводится.
		2	Идентифицированы основные группы внешних партнеров вуза и начата разработка системы взаимодействия с ними. Определены подразделения и должностные лица, ответственные за проведение этой работы, например, центр профориентации и довузовской подготовки, Центр карьеры и т.п.
		3	Вуз осуществляет систематическую работу с внешними партнерами, которая планируется и контролируется. Установленные взаимоотношения регламентируются комплексными договорами со стратегическими партнерами. Взаимодействие с внешними партнерами начинает давать положительные результаты.
		4	Вуз осуществляет систематическую работу с внешними партнерами, которая планируется и контролируется. Установленные взаимоотношения регламентируются комплексными договорами со стратегическими партнерами, в том числе договорами на целевую подготовку специалистов. Взаимодействие с внешними партнерами дает ощутимые положительные результаты, которые постоянно анализируются, и принимаются решения по развитию и расширению сфер сотрудничества. Взаимодействие вуза с внешними партнерами сравнивается с опытом вузов-конкурентов.

	5	Вуз осуществляет скоординированную работу со всеми категориями внешних партнеров в соответствии с планом работ по основным направлениям своей деятельности (образовательная, научно-исследовательская, хозяйственная). Установленные взаимоотношения регламентируются соответствующими договорами. Взаимодействие с внешними партнерами дает ощутимые положительные результаты, которые постоянно анализируются, и принимаются решения по развитию и расширению сфер сотрудничества. Система взаимодействия с внешними партнерами постоянно сравнивается с опытом ведущих вузов в стране и совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Каков уровень существующих связей с внешними партнерами? • Каков профиль компаний, предоставляющих базу для прохождения производственной практики? • Как вуз определяет свою политику достижения эффективных связей с внешним миром? Сорисентирована ли она на потребности работодателей? • В чем выражаются эти связи? Как они влияют на развитие вуза и ее программ? Имеются ли специальные программы и тренинги для внешних партнеров? • Проводится ли консультирование внешних партнеров? • Каковы доказательства эффективной связи вуза и внешнего мира? • Насколько эффективна обратная связь с работодателями? • Насколько представители деловых кругов вовлечены в управление вузом? • Насколько тесны связи с корпоративными партнерами? • Принимают ли они участие в формулировании будущей стратегии? • Как отражаются партнерские отношения на политике набора студентов, оценке их прогресса, оценке выпускников? • Насколько вовлечены внешние партнеры в процесс обучения? • Существует ли Ассоциация выпускников и насколько эффективно она действует? • Кто является партнерами? Цели партнерства? • Как реализуется партнерство? Каковы перспективы партнерских отношений? • <u>Результаты партнерских отношений?</u>
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Политика отношений со всеми категориями внешних партнеров • Вовлечение внешних партнеров в деятельность и управление вузом • Совместные исследовательские программы • Спонсорство и дотации выпускников • Уровень консалтинговых услуг • Совместные программы, специальные учебные материалы • Вовлечение компаний в разработку учебных планов, кейсов • Корпоративное обучение в компаниях • Предоставление производственной базы для практик • Вовлечение компаний в развитие карьеры • Вовлечение ППС в компании • Обеспечение компаниям специального обучения • Визиты ППС в компании • <u>Наличие организационных структур, должностных лиц по управлению внешними партнерскими отношениями</u>

			ни • Договор о сотрудничестве. Соглашение. Практика. Обмен опытом
4b.	Управление финансами	1	В вузе осуществляется планирование, управление финансовыми ресурсами и отчетность. Основные финансовые решения принимаются на уровне высшего руководства вуза. Многоуровневой системы планирования и управления финансовыми ресурсами нет.
		2	В вузе разрабатывается многоуровневая система планирования и управления финансовыми ресурсами, дающая определенную самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность.
		3	В вузе разработана и действует многоуровневая документированная система управления финансовыми ресурсами, дающая определенную самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность. Основные планируемые финансовые показатели обсуждаются и принимаются в подразделениях и на Совете вуза. Планируемые показатели и финансовые результаты доводятся до сведения персонала.
		4	В вузе разработана и действует многоуровневая документированная система управления финансовыми ресурсами, дающая определенную самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность. Основные планируемые финансовые показатели обсуждаются и принимаются в подразделениях и на Совете вуза. Планируемые показатели и финансовые результаты доводятся до сведения персонала. Система управления финансовыми ресурсами постоянно анализируется и сравнивается с системой аналогичных вузов.
		5	В вузе разработана и действует многоуровневая документированная система управления финансовыми ресурсами, предоставляющая большую экономическую самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность. Основные планируемые финансовые показатели, являющиеся базисными показателями стратегического плана развития вуза и планов развития подразделений, обсуждаются и принимаются в подразделениях и на Совете вуза. Планируемые показатели реализации планов доводятся до сведения персонала. Результаты функционирования системы управления финансовыми ресурсами постоянно анализируются и сравниваются с работой аналогичных систем ведущих вузов страны. Система управления финансовыми ресурсами постоянно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Каковы основные фонды вуза? • Как они поддерживают его возможности отвечать на изменения рынка? • Достаточно ли общий уровень финансовых ресурсов для поддержания деятельности вуза относительно его миссии и основных процессов? • Какими процессами управления финансовыми ресурсами внутри вуза? • Подтверждает ли структура и уровень текущего бюджета финансовую жизнеспособность вуза для достижения миссии? • Насколько адекватно финансовое обеспечение вуза для поддержки и развития программ? • Имеется ли четкий план для дальнейшего развития ресурсов? • Соответствует ли он стратегическим целям и целям программ? • Каковы основные области и уровни финансового риска для вуза? • Каковы процедуры управления финансовыми ресурсами вуза? • Эффективны ли бюджетные и бухгалтерские процедуры для вуза?

		• Насколько доступна и прозрачна финансовая отчетность вуза всем заинтересованным сторонам? • Какие органы управления регламентируют финансовую деятельность ВУЗа? • Каковы источники финансирования? • Как распределяют финансовые средства? • Своевременность и полнота поступления, распределения и использования финансовых средств.	
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Результаты финансовой деятельности вуза • Политика однокласс, планирования и распределения ресурсов, обеспечивающей финансовую прозрачность • Дотации, спонсорства компаний • Устав ВУЗа. • Положения о финансовой деятельности ВУЗа. • Отчеты об исполнении сметы доходов и расходов. • Отчеты ревизионной комиссии. • Отчеты государственных контролирурующих органов	
4с.	Управление зданиями, оборудованием и материалами	1	В вузе осуществляется управление материальными ресурсами.
		2	В вузе определены подразделения, управляющие материальными ресурсами вуза. Начата разработка планов развития материальных ресурсов вуза. Систематической работы по поддержанию и развитию не проводится.
		3	В вузе начаты работы по систематическому поддержанию и развитию материальных ресурсов. Получаемые результаты систематически анализируются и сравниваются с поставленными целями. Предпринимаются корректирующие действия по улучшению.
		4	В вузе реализуется систематическая работа по поддержанию и развитию материальных ресурсов. Получаемые результаты систематически анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями в аналогичных вузах. Предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.
		5	В вузе разработана и реализована документированная система управления материальными ресурсами. Получаемые результаты работы системы анализируются и сравниваются с поставленными целями и задачами развития вуза, достижениями ведущих вузов в стране и за рубежом. Предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Система управления материальными ресурсами непрерывно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Адекватны ли текущие физические ресурсы требованиям, установленным для основной деятельности? • Каково качество существующих помещений, оборудования? • Какие шаги предпринимаются для максимальной эксплуатации ресурсов и интеграции возможностей в основную деятельность? • Какая нехватка ресурсов предвидится в будущей стратегии вуза? • Как планируется развитие ресурсов? Какие шаги предпринимаются для осуществления планируемых мероприятий? • Каковы отношения с собственниками, какие документы? • Имеются ли документы, подтверждающие право собственности? • Каковы требования соответствия нормам? • Каково состояние материальных ресурсов? • Как укрепить и развить материальные ресурсы?	
Инструменты, позволяющие опре-		• План развития материальных ресурсов	

делить соответствие вуза уровню совершенства		• Договор на право собственности и об аренде. • Лицензионные требования. • Инвентаризационные акты. • План укрепления и модернизации материально-технической базы.	
4Д.	Управление технологиями	1	Каждый преподаватель применяет технологии обучения по своему выбору в соответствии со своим опытом, привычками, степенью подготовленности и с имеющимися в вузе ресурсами. Решения о применении новых технологий для обновления и улучшения образовательного процесса принимаются для каждого отдельного случая. Единой системы управления технологиями обучения и контроля знаний не существует.
		2	Вопросы применения тех или иных технологий обучения обсуждаются в творческих коллективах преподавателей, например, в рамках кафедры. Введение новых технологий происходит в соответствии с общими тенденциями их развития, которые обычно отслеживаются преподавателями индивидуально. В вузе начата работа по созданию единой системы управления технологиями обучения и контроля знаний.
		3	В вузе разработана и внедряется система управления технологиями обучения, тестирования знаний, самоконтроля знаний и уровней компетентности студентов. Вопросы применения технологий обучения обсуждаются на уровне вуза, например, на УМС (Совете вуза). В бюджете вуза планируются инвестиции в новые технологии обучения, которые используются для улучшения текущих рабочих процессов и повышения их эффективности.
		4	В вузе разработана и внедрена единая документированная система управления технологиями обучения, тестирования знаний, самоконтроля знаний и уровней компетентности студентов. Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов широко используются электронные учебники на основе мультимедийных технологий. В бюджете вуза планируются необходимые инвестиции в новые технологии обучения. При управлении технологиями обучения учитываются мнения преподавателей, студентов, предприятий и школ. Система управления технологиями обучения постоянно анализируется и сравнивается с системами других аналогичных вузов.
		5	В вузе создана и действует единая документированная система управления эффективностью технологий обучения и контроля знаний. В бюджете вуза планируются достаточные инвестиции в новые технологии обучения и контроля знаний. При оценке технологий обучения всегда учитываются мнения всех заинтересованных сторон. Разработана система дистанционного обучения и тестирования, представляющая собой единую информационно-образовательную среду для совместной работы обучающихся и преподавателей. Система управления технологиями обучения постоянно анализируется, сравнивается с аналогичными системами ведущих вузов и непрерывно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Насколько широко разнообразие образовательных методов для максимизации обучающих результатов и практического применения? • Существуют ли какие-либо методики, которые вуз хотел бы использовать, но не может в силу технических ограничений? • Какова политика вуза в отношении нововведений и использования новых технологий в обучающем процессе? • Обращает ли вуз внимание на процессы преподавания в других странах? • Действует ли в вузе единая документированная система управления технологиями обучения, тестирования знаний, самоконтроля знаний и уровней компетентности студентов?	

Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какова система оценки студентов? Достаточно ли ясны оценочные процедуры, определяют критерии оценки? Как это поддерживает философию программ и модели? • Достаточно ли строгий режим оценки? Как он соотносится с соблюдением принципа академической честности? Какие осуществляются нововведения в процессе оценки студентов и как они соотносятся с миссией и целями программ? • Как учитывается мнение заинтересованных сторон при регулировании содержания программ, оценке их качества и совершенствовании программ? • Каков уровень исполнения государственных требований? • Какие уровни и формы обучения используются в ВУЗе? • Какие информационные технологии внедрены в учебный процесс? • Какие инновационные технологии предполагается использовать?	
		• Обеспечение условий для использования новаторских подходов в обучении • Соблюдение этических норм в оценке студентов • Вовлеченность заинтересованных сторон в разработку и оценку программ обучения • Обучение на практических примерах (кейсы) • Наличие практических программ в компаниях • Контракты и соглашения с региональными, международными организациями • Визиты по обмену • Объединенные программы с другими вузами • Региональные и международные программы • Перевод или разработка специальных учебных материалов • Документы о применении технологий обучения, тестировании знаний, самоконтроле знаний и уровня компетентности студентов • Государственные образовательные стандарты • Классификатор (перечень) направлений и специальностей высшего образования Кыргызской Республики • Положение, устав ВУЗа. • Мониторинг. • Стратегия развития ВУЗа (стратегический план). • Требования Государственной аттестации и аккредитации.	
4с.	Управление информацией и знаниями	1	В вузе осуществляется распределенное управление информационными ресурсами через формирование функциональных задач отдельных подразделений: центром компьютерных технологий, библиотекой и т.п. Единой концепции в вузе не существует.
		2	В вузе начата разработка единой концепции управления информационными ресурсами и автоматизированной системы управления учебным процессом, нормативно-методическим и административным сопровождением образовательных программ. Определены подразделения и лица, ответственные за этот процесс. Проводится оценка имеющихся информационных ресурсов. Содержание и объем библиотеки соответствует требованиям, предъявляемым к обеспеченности учебного процесса.

	3	В вузе разработана и реализуется единая концепция управления информационными ресурсами и автоматизированная система управления учебным процессом, нормативно-методическим и административным сопровождением образовательных программ на базе единой информационной сети вуза. Определены подразделения и лица, ответственные за реализацию этого процесса. Регулярно проводится мониторинг информационных ресурсов. Содержание и объем библиотеки соответствует предлагаемым программам. На основе анализа результатов предпринимаются корректирующие действия по улучшению.
	4	В вузе функционирует автоматизированная система информатизации управления учебным процессом, нормативно-методического и административного сопровождения образовательных программ, системы обеспечения и контроля качества учебного процесса, процесса маркетинга рынка образовательных услуг (мониторинг и прогнозирование спроса, продвижения предлагаемых образовательных услуг) на базе единой информационной сети вуза. Регулярно проводится мониторинг информационных ресурсов. На основе анализа результатов предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Содержание и объем библиотеки полностью соответствует предлагаемым программам. Система управления информационными ресурсами постоянно анализируется и сравнивается с системами аналогичных вузов.
	5	В вузе в полном составе функционирует автоматизированная система информатизации управления учебным процессом, нормативно-методического и административного сопровождения образовательных программ, системы обеспечения и контроля качества учебного процесса, процессов маркетинга рынка образовательных услуг (мониторинг и прогнозирование спроса, продвижения предлагаемых образовательных услуг) на базе единой информационной сети вуза. Содержание и объем библиотеки соответствует предлагаемым программам и проводению НИР. Активно развивается среда электронного обучения, реализуется план создания и обновления электронных учебных материалов. Система управления информационными ресурсами постоянно анализируется и сравнивается с аналогичными системами ведущих вузов в стране и за рубежом.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Адекватно ли содержание и объем библиотеки предлагаемым программам, обеспечиваются ли участники соответствующим доступом во внеучебное время? • Адекватно ли компьютерное обеспечение, имеют ли участники доступ к нему во внеучебное время самостоятельно? • Какие процедуры используются для адекватного обеспечения студентов печатной продукцией? • Существуют ли особые связи с другими библиотеками и научно-исследовательскими организациями? • Насколько современно информационное обеспечение учебного процесса? • Как ППС использует информационные технологии для обучения и проведения исследований? • Учитываются ли мнения студентов для развития технических возможностей? • Какие специфические знания, навыки и качества развиваются у студентов через информационные технологии? • Каков уровень автоматизации системы управления учебным процессом, нормативно-методического и административного сопровождения образовательных программ? • Имеется ли в вузе единая информационная сеть? • Какие подразделения должны проводить сбор информации? • Какие нормативные документы обеспечивают информатизацию образовательного процесса? • Как распространяется информация в подразделениях ВУЗа? • Кто и как должен оценивать уровень использования информации в развитии университета?

Инструменты, позволяющие определить соответствия вуза уровню совершенства	• Содержание и объем библиотеки • Подписания о соответствующих подразделениях. • Информационный стенд, бюллетени, сайт, семинары, тренинги. • Анкетирование студентов и преподавателей. • Результаты Государственной Аттестации, аккредитации, и лицензирования.										
5. Процессы											
5а. Процессы системы менеджмента качества вуза											
5а1 Внедрение процессного подхода	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="584 304 728 400">1</td><td data-bbox="728 304 2132 400">В вузе осуществляется планирование и управление основными процессами, имеются положения и порядки, регламентирующие отдельные процессы, а также назначены должностные лица и подразделения, ответственные за основные процессы. Рабочие процессы вуза в целом не систематизированы и не документированы.</td></tr> <tr> <td data-bbox="584 400 728 507">2</td><td data-bbox="728 400 2132 507">В вузе начата работа по систематизации и документированию рабочих процессов, определены последовательности и взаимодействия процессов, установлены критерии (показатели) результативности процессов, методы их измерения и целевые значения по каждому процессу.</td></tr> <tr> <td data-bbox="584 507 728 644">3</td><td data-bbox="728 507 2132 644">В вузе документировано более 50% всех основных процессов, назначены менеджеры процессов, внедрена система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями, предпринимаются отдельные действия для коррекции и улучшения процессов.</td></tr> <tr> <td data-bbox="584 644 728 778">4</td><td data-bbox="728 644 2132 778">В вузе документированы все основные процессы, документация постоянно анализируется и пересматривается, внедрена и действует система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями других вузов, существует система корректирующих действий, а также предупреждающие действия для отдельных процессов.</td></tr> <tr> <td data-bbox="584 778 728 949">5</td><td data-bbox="728 778 2132 949">В вузе полностью внедрен процессный подход. Документированы все основные процессы, документация постоянно анализируется и пересматривается, внедрена и действует система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями ведущих вузов в стране и за рубежом, разработана и внедрена в полном объеме система корректирующих и предупреждающих действий для всех рабочих процессов.</td></tr> </table>	1	В вузе осуществляется планирование и управление основными процессами, имеются положения и порядки, регламентирующие отдельные процессы, а также назначены должностные лица и подразделения, ответственные за основные процессы. Рабочие процессы вуза в целом не систематизированы и не документированы.	2	В вузе начата работа по систематизации и документированию рабочих процессов, определены последовательности и взаимодействия процессов, установлены критерии (показатели) результативности процессов, методы их измерения и целевые значения по каждому процессу.	3	В вузе документировано более 50% всех основных процессов, назначены менеджеры процессов, внедрена система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями, предпринимаются отдельные действия для коррекции и улучшения процессов.	4	В вузе документированы все основные процессы, документация постоянно анализируется и пересматривается, внедрена и действует система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями других вузов, существует система корректирующих действий, а также предупреждающие действия для отдельных процессов.	5	В вузе полностью внедрен процессный подход. Документированы все основные процессы, документация постоянно анализируется и пересматривается, внедрена и действует система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями ведущих вузов в стране и за рубежом, разработана и внедрена в полном объеме система корректирующих и предупреждающих действий для всех рабочих процессов.
1	В вузе осуществляется планирование и управление основными процессами, имеются положения и порядки, регламентирующие отдельные процессы, а также назначены должностные лица и подразделения, ответственные за основные процессы. Рабочие процессы вуза в целом не систематизированы и не документированы.										
2	В вузе начата работа по систематизации и документированию рабочих процессов, определены последовательности и взаимодействия процессов, установлены критерии (показатели) результативности процессов, методы их измерения и целевые значения по каждому процессу.										
3	В вузе документировано более 50% всех основных процессов, назначены менеджеры процессов, внедрена система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями, предпринимаются отдельные действия для коррекции и улучшения процессов.										
4	В вузе документированы все основные процессы, документация постоянно анализируется и пересматривается, внедрена и действует система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями других вузов, существует система корректирующих действий, а также предупреждающие действия для отдельных процессов.										
5	В вузе полностью внедрен процессный подход. Документированы все основные процессы, документация постоянно анализируется и пересматривается, внедрена и действует система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями ведущих вузов в стране и за рубежом, разработана и внедрена в полном объеме система корректирующих и предупреждающих действий для всех рабочих процессов.										
Вопросы, позволяющие определить соответствия вуза уровню совершенства	• Проводится ли в вузе работа по систематизации и документированию процессов? Установлены ли критерии (показатели результативности процессов)? Какие методы применяются для измерения процессов? • Осуществляется ли мониторинг, анализ основных процессов? • Предпринимаются ли действия по их коррекции и улучшению? • Как систематизированы и документированы рабочие процессы в вузе? • Каким образом анализируются результаты постоянного мониторинга основных процессов? • Какие корректирующие действия применяются для улучшения процессов? • Существует ли руководство по СМК?										
Инструменты, позволяющие определить соответствия вуза уровню совершенства	• Стандарты, критерии результативности процессов • Результаты мониторинга и анализа процессов • Политика. • Документированные процессы. • Карты процессов. • Учет записи корректирующих и предупреждающих действий, руководства по СМК										

5a2	Управление документацией	1	В вузе существует определенный сложившийся порядок разработки, согласования, утверждения и рассылки документации. Этот порядок не документирован, специальной системы управления документацией не существует.
		2	В вузе начата работа по систематизации рабочей документации, включая внешние нормативные и регламентирующие документы, разрабатывается документированная процедура по управлению документацией, определяющая ее виды, идентификацию, требования к построению и содержанию, порядок разработки, утверждения, рассылки, хранения, пересмотра и изъятия из обращения.
		3	В вузе разработана и внедрена документированная процедура по управлению документацией, определяющая ее виды, идентификацию, требования к построению и содержанию, порядок разработки, утверждения, рассылки, пересмотра и изъятия из обращения, на базе которой идет разработка новых документов, необходимых для СМК вуза (Руководство по качеству, документированные процедуры, рабочие инструкции, записи и др.).
		4	В вузе разработана и внедрена современная система управления документацией, регламентированная соответствующей документированной процедурой, а также все документы, необходимые для СМК. Вся документация доступна для заинтересованных сторон, периодически анализируется и пересматривается. Внедрены отдельные элементы электронного документооборота.
		5	В вузе полностью разработана и внедрена современная постоянно совершенствующаяся система управления документацией на основе электронного документооборота, а также все документы, необходимые для СМК. Персонал вуза вовлечен в работу по совершенствованию документации. Вся документация доступна для заинтересованных сторон, постоянно анализируется и пересматривается.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Каков порядок разработки, согласования, утверждения и рассылки документации? • Насколько данная документация доступна для заинтересованных сторон? • Внедрена ли документированная процедура управления документацией (виды, идентификация, требования к построению и содержанию, порядок разработки, утверждения, рассылки, пересмотра и изъятия из обращения)? • Внедрены ли электронный документооборот? • Каким образом систематизируется рабочая документация? • Как проявляется работа персонала в совершенствовании документации? • Какие виды нормативных и регламентируемых документов используются в управлении документацией?	
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Документированная процедура управления документацией • Электронный документооборот • Доступность документации • Руководство по качеству. • Рабочие инструкции, записи	
5a3	Построение организационной структуры системы менеджмента качества	1	Специальной организационной структуры системы менеджмента качества не существует. Контроль качества осуществляется на базе функциональных принципов соответствующими подразделениями и должностными лицами (проректоры, деканы, заведующие кафедрами, руководители управлений, отделов, профильных служб и др.).

вд		2	В вузе начаты работы по созданию организационной структуры системы менеджмента качества. Назначен представитель руководства по качеству. Определяются ответственности и полномочия руководителей и персонала вуза в рамках СМК. Начата подготовка собственных специалистов по менеджменту качества из числа сотрудников вуза. Созданы специальные подразделения, отвечающие за качество.
		3	В вузе частично сформирована организационная структура системы менеджмента качества, на поддержание которой выделяются необходимые средства. Разработан план создания СМК. Четко определены ответственности и полномочия руководителей и персонала вуза в рамках СМК. Начата систематическая разработка СМК. Подготавливаются собственные специалисты по менеджменту качества из числа сотрудников вуза.
		4	В вузе полностью сформирована организационная структура системы менеджмента качества. Четко определены ответственности и полномочия руководителей и персонала вуза в рамках СМК, включая уполномоченных по качеству в подразделениях. На создание СМК выделяются достаточные средства. Ведется систематическая разработка элементов СМК в соответствии с планом. Ведется постоянная подготовка собственных специалистов по менеджменту качества из числа персонала вуза. Регулярно проводятся занятия и семинары для руководителей и сотрудников всех профильных служб и отделов вуза.
		5	В вузе полностью сформирована и функционирует организационная структура системы менеджмента качества, на поддержание которой выделяются достаточные средства. Регулярно анализируется результативность и эффективность созданной СМК, результаты сравниваются с ведущими вузами и предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Ведется постоянная подготовка собственных специалистов по менеджменту качества из числа персонала вуза. Регулярно проводятся занятия и семинары для руководителей всех уровней и сотрудников всех профильных служб и отделов вуза.
		Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства • Существует ли в вузе организационная структура СМК? И насколько эффективна ее деятельность? • Как планируется работа по созданию и развитию СМК? • Насколько эффективно распределены полномочия руководителей персонала и установлена их ответственность в рамках СМК? • Выделяются ли достаточные средства на СМК? • Осуществляется ли подготовка собственных специалистов по СМК? • Проводятся ли занятия по СМК для руководителей всех уровней и сотрудников всех профильных служб и отделов вуза? • Разработан ли план проведения семинаров по СМК в вузе? • Кто является уполномоченным представителем от ректората по организации СМК?	
Инструменты, позволяющие определять соответствие вуза уровню совершенства • План разработки и развития СМК вуза • Организационные документы СМК вуза (положения, должностные инструкции, штатное расписание и проч.) • Международные модели гарантии качества.			
Зс4	Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов вуза	1	В вузе осуществляется измерение и мониторинг лишь некоторых процессов. Решения принимаются в случае возникновения существенных несоответствий внутренним нормам или рекомендациям. Комплексной системы измерений и мониторинга всех процессов вуза не существует.
		2	В вузе начата разработка комплексной системы измерений и мониторинга всех основных процессов вуза. По некоторым процессам определены измеряемые показатели (характеристики), методы их измерения и анализа. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга различных процессов.

		3	В вузе разработана и внедряется комплексная система измерений и мониторинга процессов, которая охватывает основную часть основных процессов вуза. По этим процессам определены измеряемые показатели и методы их измерения и анализа. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты периодически анализируются и предпринимаются корректирующие действия.
		4	В вузе разработана и внедрена комплексная система измерений и мониторинга процессов, которая охватывает все основные процессы вуза. По всем процессам определены измеряемые показатели и методы их измерения и анализа. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты периодически анализируются и предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Результаты сравниваются с результатами аналогичных вузов.
		5	В вузе функционирует комплексная система измерений и мониторинга процессов, которая охватывает все основные процессы вуза. По всем процессам определены измеряемые показатели и методы их измерения и анализа. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты постоянно анализируются, сравниваются с результатами ведущих вузов в стране и за рубежом, предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Система измерений и мониторинга постоянно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Как осуществляется мониторинг и измерение процессов в вузе? Широта их охвата. • Разработана ли в вузе система измеряемых показателей по всем основным процессам? • Какие методы измерения и анализа процессов используются? • Анализируются ли результаты измерений процессов? Предпринимаются ли корректирующие и предупреждающие действия? • Как организован измерение и мониторинг процессов? • Какие процессы измеряются? • Какие критерии существуют для измерения процессов? • Каковы сроки и периодичность, которые установлены для измерения процессов? • Кто является ответственным за проведение мониторинга?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Система показателей для измерения и мониторинга процессов • Результаты измерения и анализа процессов • Карты процессов. • Бланк мониторинга
5.5	Планирование рабочих процессов вуза	1	В вузе осуществляется краткосрочное планирование деятельности (в основном на год) по основным направлениям работы на уровне вуза, факультета, кафедры, профильных служб. Комплексной системы планирования рабочих процессов вуза не существует.
		2	Начаты работы по созданию комплексной системы планирования рабочих процессов вуза на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы с установлением целевых показателей по каждому рабочему процессу вуза.
		3	В вузе разработана и внедряется комплексная система планирования рабочих процессов и деятельности профильных подразделений, которой охвачена большая часть процессов вуза. Планирование осуществляется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Показатели (характеристики) процессов регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и служат основой для корректирующих действий по улучшению деятельности вуза.

		4	В вузе разработана и внедрена комплексная система планирования рабочих процессов и деятельности профильных подразделений, которой охвачены все основные процессы вуза. Планирование осуществляется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Показатели регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и результатами работы аналогичных вузов и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Система планирования постоянно совершенствуется.
		5	В вузе функционирует комплексная постоянно совершенствующаяся система планирования рабочих процессов и деятельности профильных подразделений, которой охвачены все основные процессы вуза. Планирование осуществляется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Показатели регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и результатами работы ведущих вузов в стране и за рубежом и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Система планирования постоянно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Осуществляет ли вуз краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование рабочих процессов? • Производит ли вуз измерение, анализ и сравнение с поставленными целями? • Осуществляет ли вуз корректирующие и предупреждающие действия по улучшению своей деятельности? • Какие рабочие процессы охватывают систему планирования? • Какие показатели берутся для измерения процессов? Какие направления деятельности вуза планируются?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы по направлениям деятельности • Процедуры контроля исполнения планов • Утвержденные процессы вуза, планы корректирующих и предупреждающих действий
5а6	Внутренние аудиты (проверки) и самооценка вуза и его структурных подразделений	1	Проверки деятельности отдельных подразделений проводятся эпизодически и не планируются. Программы проверки и методики оценивания отсутствуют. Систематической работы по проведению внутренних аудитов и самооценки не проводится.
		2	В вузе разрабатывается план регулярного проведения аудитов (проверок) и самооценки всех подразделений и процессов, соответствующая документированная процедура, регламентирующая этот процесс, а также чек-листы для внутренних аудитов формы для проведения самооценки. Начата подготовка специалистов из персонала вуза для организации и проведения аудитов и самооценки.
		3	В вузе разработан и внедряется план регулярного проведения аудитов (проверок) и самооценки. Периодически проводятся аудиты отдельных подразделений и процессов на основе разработанной документированной процедуры. Подготовлены и сформированы группы внутренних аудиторов и специалистов по самооценке. Результаты проведенных аудитов анализируются руководством, на основе чего предпринимаются соответствующие корректирующие действия по улучшению. Эпизодически проводится самооценка отдельных подразделений и процессов.
		4	В вузе реализуется разработанный план регулярного проведения аудитов (проверок) большинства подразделений и процессов на основе разработанной документированной процедуры. Подготовлены и сформированы группы внутренних аудиторов и специалистов по самооценке. Результаты аудитов регулярно анализируются руководством, на основе чего предпринимаются соответствующие корректирующие и предупреждающие действия по улучшению. Регулярно проводится самооценка отдельных подразделений и процессов по комплексным методикам. Результаты сравниваются с опытом аналогичных вузов.

		5	В вузе реализуется разработанный план регулярного проведения аудитов (проверок) всех подразделений и процессов на основе разработанной документированной процедуры. Подготовлены и сформированы группы аудиторов. Результаты аудитов постоянно анализируются руководством, на основе чего предпринимаются соответствующие корректирующие и предупреждающие действия по улучшению. Система проведения аудитов непрерывно совершенствуется. Регулярно проводится самооценка всех подразделений и процессов. Результаты сравниваются с аналогом ведущих вузов в стране и за рубежом.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Как проводится самооценка вуза и его структурных подразделений? • Какова регулярность проведения аудитов (проверок) подразделений и процессов? • Как организован внутренний аудит? • Степень документированности процедур внутреннего аудита и самооценки. • Кто отвечает за внутренний аудит в вузе? • По каким критериям подбирается состав группы аудиторов? Подготовлена ли вся документация по проведению внутреннего аудита? Через какое время проводится внутренний аудит? В каком виде представляются результаты проверки группы внутреннего аудита? Имеется ли план (трафик) внутреннего аудита по самооценке?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• План проведения аудитов (проверок) • Документированная процедура проведения аудитов и самооценки • Результаты аудитов и самооценки • Положение о внутренних аудитах • Приказ о составе группы внутреннего аудита, утвержденная документация, план проведения внутреннего аудита, акт заключения аудита.
3a7	Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующими и предупреждающими действия	1	Проблемы и несоответствия, возникающие в процессе работы, устраняются по мере их возникновения. Процедуры действий в случае возникновения несоответствий не документированы. Анализ причин, вызвавших проблемы и несоответствия, не проводится. Системы корректирующих действий нет.
		2	В вузе начата работа по созданию системы корректирующих действий, предусматривающая необходимые действия в случае возникновения несоответствий в работе и на основе анализа их причин. Проводится анализ возникающих проблем и несоответствий и их причин.
		3	В вузе разработана и документирована система корректирующих действий в случае возникновения проблем и несоответствий, предусматривающая анализ их причин и меры по предотвращению повторений, охватывающая некоторые наиболее важные процессы вуза. Проводится анализ возможных потенциальных проблем и несоответствий и их причин.
		4	Документированная система корректирующих действий охватывает все основные процессы вуза и периодически пересматривается. Разработана документированная процедура предупреждающих действий, охватывающая наиболее важные процессы. Ведется систематическая работа по улучшению деятельности по основным направлениям.
		5	В вузе действует документированная система корректирующих и предупреждающих действий, охватывающая все основные процессы вуза. Соответствующие документированные процедуры периодически пересматриваются и совершенствуются. Постоянно проводится анализ деятельности вуза по всем направлениям и определяются пути улучшения всех основных процессов вуза.
Вопросы, позволяющие определить			• Анализируются ли причины возникающих и потенциальных проблем и несоответствий?

соответствие вуза уровню совершенства		- Разрабатывает ли вуз процедуру корректирующих действий в случае возникновения проблем и несоответствий? - Документирована ли система корректирующих и предупреждающих действий?	
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		- Документированная система корректирующих и предупреждающих действий - Планы улучшения основных процессов вуза - Карты процессов, ведения записями корректирующих и предупреждающих действий, приказы	
5b Основные рабочие процессы вуза			
5b1 Маркетинговые исследования (Определение видения образования, требований к квалификационной характеристике, образовательному профилю и учебному плану образовательной программы)	1	Специальных маркетинговых исследований в вузе не проводится. Требования потребителей и других заинтересованных сторон не изучаются и не учитываются. Нет единого видения образования.	
	2	В вузе осуществляется эпизодическое изучение и учет требований отдельных групп потребителей и других заинтересованных сторон к предоставляемым образовательным услугам. Начаты работы по формированию системы маркетинговых исследований рынка образовательных услуг, рынка труда и единого видения образования вуза.	
	3	В вузе внедряется система маркетинговых исследований рынка образовательных услуг и рынка труда, реализация которой возложена на специальное подразделение. Изучаются и учитываются требования заинтересованных сторон. Сформировано и поддерживается единое видение образования, которое положено в основу образовательного профиля вуза, состава реализуемых образовательных программ, содержания образования.	
	4	В вузе внедрена система маркетинговых исследований рынка образовательных услуг и рынка труда, которая реализуется специальным подразделением. Учитываются все требования заинтересованных сторон. В вузе сформировано и поддерживается единое видение образования, которое положено в основу образовательного профиля вуза, состава реализуемых образовательных программ, содержания образования. По результатам исследований вносятся изменения в перечень образовательных услуг, в структуру подготовки, в содержание вузовского компонента образовательных программ.	
	5	В вузе функционирует отлаженная система маркетинговых исследований рынка образовательных услуг и рынка труда, которая реализуется специальным подразделением. В вузе сформировано и поддерживается единое видение образования, которое положено в основу образовательного профиля вуза, состава реализуемых образовательных программ, содержания образования. Учитываются все требования заинтересованных сторон. Видение образования разделяется всеми заинтересованными сторонами и ориентировано на общество. В рамках маркетинговых исследований проводится анализ тенденций развития общества, зарубежного опыта и рынка образовательных услуг зарубежных стран.	
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		- Внедряется ли в вузе система маркетинговых исследований рынка образовательных услуг и рынка труда? - В какой степени используются результаты маркетинговых исследований для изменения перечня образовательных услуг, структур подготовки, содержания образовательных программ? - Проводится ли анализ тенденций развития общества, зарубежного опыта и рынка образовательных услуг зарубежных стран? - Существуют ли специальные подразделения, осуществляющие маркетинговые исследования? - Проводятся ли в вузе маркетинговые исследования? Какими службами проводятся маркетинговые исследования? Систематизированы ли маркетинговые исследования по видам деятельности вуза? - Как определяется эффективность маркетинговых исследований? - Как учитываются требования заинтересованных сторон? Проводится ли анализ тенденций развития иссле-	

Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			данных зарубежных стран?	• Результаты маркетинговых исследований • Анкетирование и опрос; аналитические материалы, отчеты соответствующих подразделений.
502	Формирование текущего содержания образовательной деятельности вуза по основным образовательным программам (учебных планов)	1	Учебные планы специальности/направления разрабатываются преимущественно одним лицом, обычно, заведующим кафедрой, в основном, исходя из кадрового потенциала профильных кафедр. Процедура разработки учебного плана не документирована и регламентируется только порядком его согласования и утверждения.	
		2	Учебный план разрабатывается группой преподавателей выпускающей кафедры с учетом общего видения содержания образования, кадрового потенциала кафедры и возможностей вуза. Процедура разработки регламентируется предварительно согласованным общим планом действий, а также порядком согласования и утверждения учебного плана. К экспертизе учебных планов привлекаются представители предприятий и организаций.	
		3	В вузе имеется общий документированный порядок разработки, согласования и утверждения учебного плана. В основу разработки положена желаемая квалификационная компетентностная модель выпускника и общее видение на образование по данной специальности. К процессу разработки учебного плана и содержания дисциплины привлекаются преподаватели других профильных кафедр. Учебный план имеет логически связанную структуру. При разработке курсового компонента и состава дисциплины по выбору студентов учитываются мнения стратегических партнеров, студентов и других заинтересованных сторон.	
		4	В вузе имеется общий документированный порядок разработки, согласования и утверждения учебного плана. В основу разработки положена желаемая квалификационная компетентностная модель выпускника. Все учебные планы и рабочие программы дисциплин проходят внутреннюю и внешнюю экспертизу. К процессу разработки содержания привлекаются преподаватели других кафедр, студенты и представители предприятий на основе общего видения образования по данной специальности. Учебный план сравнивается с учебными планами других вузов.	
		5	В основу разработки учебного плана положена квалификационная компетентностная модель выпускника, учитывающая требования рынка профессионального труда. Все учебные планы и рабочие программы дисциплин проходят внутреннюю и внешнюю экспертизу. В состав учебно-методического комплекса по реализуемым в вузе образовательным программам входит логическая схема взаимосвязи учебных дисциплин, позволяющая оптимизировать построение учебных планов. Прогнозируются и учитываются изменения в обществе. Производится постоянное сравнение учебного плана с планами ведущих вузов в стране и за рубежом и его постоянное улучшение.	
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Имеются ли явные цели программы? • Соответствуют ли цели программы миссии и фокусируются ли на ключевых стратегических вопросах? • Какова процедура разработки учебных планов и учебных программ? Кто принимает участие? • Производится ли внутренняя и внешняя экспертиза учебных планов и учебных программ? • Учитываются ли мнения заинтересованных сторон при разработке учебных планов и учебных программ? • Прогнозируются и учитываются ли изменения в обществе при разработке учебных планов и учебных программ? • Происходит ли сравнение учебного плана с планами ведущих вузов? • Как регламентируется перечень дисциплин учебного плана?	

Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Имеется ли нормативная база по порядку разработки и утверждения УП? • Адаптируется ли содержание УП на соответствие образовательным стандартам? • Соответствуют ли учебные планы ГОС? • Документированная процедура разработки учебных планов и учебных программ; • Цели и результаты обучения; • Цели и результаты каждой программы; • Квалификационная (компетентностная) модель выпускника каждой программы; • Учебные планы и учебные программы; • Материалы экспертизы учебных планов и учебных программ; • Политика привлечения заинтересованных сторон к разработке учебных планов и учебных программ; • Государственные образовательные стандарты, результаты экспертизы, нормативная база вуза
5b3	Разработка учебно-методического обеспечения дисциплин учебного плана (Учебно-методического комплекса)	1	УМК разрабатывается одним или несколькими преподавателями в соответствии с их собственным видением. Процедура разработки рабочей программы по дисциплине не документирована и регламентируется только порядком согласования и утверждения документов.
		2	УМК разрабатывается группой преподавателей кафедры с учетом их общего видения на данную дисциплину. Процедура разработки, согласования и утверждения УМК регламентируется внутренним Положением или документированной процедурой подразделения (кафедры, факультета), а также общим порядком согласования и утверждения отдельных компонентов УМК.
		3	В вузе имеется общий документированный порядок разработки, согласования и утверждения УМК. К процессу разработки привлекаются преподаватели других кафедр и студенты на основе общего видения на данную дисциплину. Используются данные внешнего анализа УМК.
		4	В вузе имеется общий документированный порядок разработки, согласования и утверждения УМК. К процессу разработки привлекаются преподаватели других кафедр, студенты, представители предприятий на основе общего видения на данную дисциплину. Учитываются современные тенденции и публикации в соответствующей предметной области. УМК сравнивается с материалами других аналогичных вузов.
		5	В вузе имеется общий документированный порядок разработки, согласования и утверждения УМК. Учитываются интересы всех заинтересованных сторон, включая общество в целом. Прогнозируются и учитываются изменения в обществе. Производится постоянное сравнение УМК с аналогичными материалами ведущих вузов в стране и за рубежом и его постоянное улучшение.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Какова процедура разработки, согласования и утверждения УМК? Кто принимает участие? • Какой вклад вносят заинтересованные стороны в создание УМК? • Документирован ли данный процесс? • Учитывает ли содержание УМК современные тенденции в соответствующей предметной области? • Обеспечивает ли УМК формирование необходимых компетенций и достижение целей и результатов обучения? • Какое учебно-методическое обеспечение по дисциплине разрабатывается? • Существует ли порядок разработки и утверждения учебно-методического обеспечения? • Существует ли нормативная база по разработке учебно-методического обеспечения? • Используется ли зарубежный опыт при составлении учебно-методического обеспечения?

			• Соответствует ли содержание учебно-методических дисциплины образовательным стандартам? • УМК дисциплин • Документированная процедура разработки, согласования и утверждения УМК • Государственные образовательные стандарты, рабочие программы по дисциплинам, учебные планы.
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			
554	Отбор абитуриентов и прием студентов в вуз	1	Специальной рекламной деятельности по приему в вуз не проводится. Процедура приема – стандартная для вузов и регламентируется внутренними и внешними документами. Единой политики вуза по приему студентов, рекламе и распространению информации не существует.
		2	Рекламная деятельность по приему проводится в основном на уровне структурных подразделений (факультеты, кафедры), назначены ответственные от кафедры (факультетов) за прием студентов и распространение информации. Процедура приема регламентируется внутренними и внешними документами. Разрабатывается единая политика по приему студентов, рекламе и распространению информации по приему.
		3	Вуз сформулировал и проводит единую политику по формированию контингента обучающихся, рекламе и распространению информации. Процедура приема студентов документирована на уровне внутривузовских документов. Проводится анализ характеристик абитуриентов, собеседования и тщательный отбор. Вуз регулярно оценивает результаты приема и свою политику по приему и рекламе. Вуз имеет развитую систему профориентации и вузовской подготовки абитуриентов к обучению.
		4	Вуз проводит единую политику по формированию контингента обучающихся, рекламе и распространению информации, поддерживает связь со школами и предприятиями профессиональной сферы. Процедура приема документирована и реализуется. В корпоративной сети вуза функционирует WEB-сервер, позволяющий получать ответы на все вопросы, связанные с поступлением в вуз, обучением, содержанием всех реализуемых образовательных программ и т.д. Вуз регулярно оценивает результаты приема и свою политику по формированию контингента обучающихся, сравнивает их с достижениями конкурирующих вузов и совершенствует ее на основе полученных результатов.
		5	Вуз проводит единую политику по формированию контингента обучающихся, рекламе и распространению информации, поддерживает связь со школами и предприятиями профессиональной сферы. Вуз регулярно оценивает результаты приема и свою политику по приему и рекламе, сравнивает их с достижениями ведущих вузов в стране и постоянно совершенствует ее на основе полученных результатов. При совершенствовании своей политики по приему и рекламе вуз учитывает тенденции и изменения в обществе, а также интересы всех других заинтересованных сторон. Действует отлаженная система работы со школами, лицами и будущими абитуриентами.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Есть ли связь между стратегическими целями вуза и набором на различные программы? • Меняются ли критерии набора? Если «да», то насколько внедрение этих критериев способствует успеху в достижении миссии вуза и ее стратегии? • Насколько очевидно, что процедуры и стандарты при приеме на каждую программу строгие и соответствуют требованиям стратегии развития вуза, качеству образования? • Имеется ли адекватное количество кандидатов для набора достаточного количества студентов соответствующего уровня? • Как вуз оценивает эффективность критериев и процедур отбора? Анализируется ли в деталях информация ко всем программам для улучшения эффективности и направленности программ?

			• Какие механизмы используются вузом до начала программы, для того чтобы донести до студентов ее миссию и основные ее ценности? • Есть ли у вуза уверенность в том, что все студенты адекватно информированы о требованиях программ до начала зачисления? • Разрабатывает ли вуз единую политику по формированию контингента обучающихся, рекламе и распространению информации? • Как поддерживается связь со школами и предприятиями профессиональной сферы? • Как организована профориентационная работа в вузе? • Какие процедуры по приему предусмотрены? Имеется ли система довузовской подготовки? • Существует ли система социальной поддержки абитуриентов? • Разработана ли политика по формированию контингента студентов? Существует ли информационная база данных по приему абитуриентов? • Документированная процедура и критерии набора студентов • Политика вуза по приему студентов, рекламе и распространению информации • План приема, расписание вступительных испытаний, положение о приеме, информационные стенды, сайты и т.д. • Требование к качеству абитуриентов
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			
5b5	Процесс обучения	1	Обучение студентов ведется в основном в традиционных формах (лекционные, практические, лабораторные занятия, курсовое проектирование) в соответствии с расписанием аудиторных занятий. Оценки уровня освоения отдельных дисциплин высчитываются по результатам экзаменационной сессии. Методики обучения и критерии оценки качества знаний и умений студентов формируются преподавателями в основном автономно на основе их собственных представлений и взглядов.
		2	Помимо традиционных форм обучения в вузе предпринимаются конкретные действия по активизации самостоятельной работы студентов. Вводятся точки промежуточного контроля степени освоения учебного материала. Текущая успеваемость студентов контролируется и анализируется. На инициативной основе отдельные преподаватели разрабатывают и используют компьютерные технологии обучения и текущего контроля в форме тестирования.
		3	В вузе разработан план мероприятий по перестройке учебного процесса с целью повышения его эффективности. В основу плана положена концепция активизации творческого мышления студентов к самостоятельности. Отрабатывается кредитная технология обучения. Начиная системно внедряться компьютерные технологии обучения и текущего контроля. Отдельные компоненты перестраиваемого учебного процесса документированы.
		4	В вузе активно перестраивается учебный процесс с целью повышения его эффективности на основе принципов активизации творческого мышления студентов и самостоятельности. Внедряется кредитная технология обучения. Процесс обучения полностью документирован. Системно внедряются компьютерные технологии обучения и контроля знаний. Активно проводятся работы по созданию информационной системы сопровождения учебного процесса.

		5	Процесс обучения в вузе строится исходя из принципов активизации творческого мышления студентов и социализации. Отрабатана и внедрена во всем вузе кредитная технология обучения. Для усиления индивидуализации обучения, интенсификации и активизации самостоятельной работы студентов активно внедряются компьютерные технологии обучения и контроля. Процесс обучения полностью документирован. Внедрена интегрированная информационная система сопровождения образовательного процесса.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Достаточно ли продолжительность и уровень контактов для достижения результатов обучения? • Использует ли вуз специальные инструменты, техники для оценки навыков и квалификаций студентов по каждой программе? • Какие формы обучения использует вуз? • Как результаты оценки используются для повышения уровня эффективности студентов? • Как организованы консультации студентов? Хорошо ли эта система работает? • Каковы доказательства того, что проблемы определяются на ранних стадиях и решаются? • Имеет ли вуз образовательные цели в отношении развития интеллектуальных навыков, таких как расширение кругозора, умения общаться на современном уровне в различных областях и других общих компетенций? • Включает ли программа достаточное количество индивидуальной проектной работы для развития и оценки студента интегрировать основные предметы? • Получают ли студенты опыт исследовательской и консультационной работы? • Какие технологии используются для индивидуализации обучения, интенсификации и активизации самостоятельной работы студентов? • Какая деятельность ведется по внедрению кредитной системы обучения? • Какие формы обучения используются в учебном процессе? Кем разрабатываются методики обучения студентов? Уровень использования компьютерных технологий в процессе обучения? Существует ли план мероприятий по совершенствованию учебного процесса? Существует ли информационная система, сопровождающая учебный процесс? Существуют ли нормативные документы по ведению учебного процесса?
	Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Компьютерные технологии обучения и контроля • Рейтинговые технологии обучения • Кредитная система обучения • Ориентация учебного процесса (цели, задачи, формы обучения) • План мероприятий по совершенствованию учебного процесса • Документы по организации СРС • Нормативные документы по учебному процессу: индивидуальный план преподавателя, рабочая программа, учебный план, ГОС, контракты с преподавателями, учебный план, устав вуза, положения и приказы, планы работ и отчеты, учебно-методическое обеспечение дисциплины
Sh6	Контроль и оценка качества образовательного процесса	1	Оцениваются только компоненты учебно-методического обеспечения дисциплины на этапе их рассмотрения и утверждения. Каждый преподаватель самостоятельно определяет методологию оценки содержания и методов обучения, которые он реализует в своей деятельности.

		2	Содержание и критерии оценки качества преподавания определяются группой преподавателей совместно по их собственной инициативе, например, в рамках кафедры. Сформулированы и задокументированы внутренние положения кафедры, определяющие содержание и критерии оценки качества преподавания. Разрабатывается единая политика оценки качества образовательного процесса вуза.
		3	В вузе разработана и принята единая система оценки качества образовательного процесса со стороны администрации вуза, студентов, их родителей, потребителей и выпускников. Процедура контроля регламентирована внутренними нормативными документами. Определена периодичность проведения контроля и оценки. К разработке единой политики оценки качества образовательного процесса вуза привлекаются внешние эксперты, представители предприятий и организаций.
		4	В вузе разработана и принята единая система оценки качества образовательного процесса со стороны администрации вуза, студентов, их родителей, потребителей и выпускников. Процедура контроля регламентирована внутренними нормативными документами. Определена периодичность проведения контроля и оценки. К процедурам проведения оценки привлекаются преподаватели вуза, студенты, предприятия и школы. На основе мнений и рекомендаций заинтересованных сторон процедура проведения оценки сравнивается с процедурами конкурирующих вузов и улучшается.
		5	В вузе разработана и принята единая система оценки качества образовательного процесса со стороны администрации вуза, студентов, их родителей, потребителей и выпускников. Определена периодичность проведения контроля и оценки. На основе мнений и рекомендаций заинтересованных сторон процедура проведения оценки сравнивается с процедурами ведущих вузов страны и непрерывно улучшается. Имеются наглядные свидетельства того, что качество процедуры и ее результаты непрерывно улучшаются в течение нескольких лет.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Какова процедура контроля и оценки качества образовательного процесса? • Каковы методология и критерии оценки качества образовательного процесса? • Какой существует механизм для привлечения заинтересованных сторон к оценке качества образовательного процесса? • Какова периодичность проведения контроля и оценки? И какие меры по улучшению качества образовательного процесса были предприняты в свете обратной связи с заинтересованными лицами? • Кто разрабатывает критерии оценки качества знаний? Как часто проводится мониторинг знаний студентов? Существует ли специальная структура по контролю качества оценки знаний? Какие технологии используются в учебном процессе? Проводится ли сравнительный анализ результатов мониторинга с данными других вузов?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Эффективность обратной связи с заинтересованными сторонами при оценке качества образовательного процесса • Политика контроля и оценки качества образовательного процесса • Документированная система контроля и оценки качества образовательного процесса • Нормативные документы по организации учебного процесса, мониторинга и оценки качества обучения
5b7	Контроль полученных знаний и на-	1	В вузе осуществляется контроль знаний и навыков, полученных студентами в процессе обучения, который частично регламентируется внутренними и внешними документами.

Выводы (зачеты, экзамены, итоговая аттестация и др.)	2	В вузе разрабатывается система документации, регламентирующая все виды и формы контроля полученных знаний и навыков и их соответствие целям и задачам обучения. Единоразово проводится анализ результатов контроля, и предпринимаются корректирующие действия.
	3	В вузе разработана и внедряется система документации, регламентирующая все виды и формы контроля полученных знаний и навыков и обеспечивающая независимость и объективность оценок. Существует и реализуется процедура апелляции. В отдельных подразделениях проводится анализ результатов контроля и предпринимаются корректирующие действия. Предпринимаются отдельные предупреждающие действия, например, работа со студентами, не посещающими занятия, промежуточный контроль успеваемости, рейтинговая система оценки знаний и т.п.
	4	В вузе внедрена документированная система контроля полученных студентами знаний и навыков, которая обеспечивает независимость и объективность оценок. На всех факультетах и кафедрах регулярно проводится анализ результатов контроля, и предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Система контроля постоянно анализируется на эффективность и сравнивается с аналогичными системами других вузов.
	5	В вузе функционирует документированная система контроля полученных студентами знаний и навыков, которая обеспечивает независимость и объективность оценок. Система контроля постоянно анализируется на эффективность, сравнивается с аналогичными системами ведущих вузов и постоянно улучшается. В вузе разработаны и используются механизмы внешней оценки качества реализации образовательных услуг
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какова система оценки знаний и навыков студентов? • Достаточно ли ясны оценочные процедуры определяют критерии оценки? Как это поддерживает философию программы и целей? • Как вуз доказывает, что студенты достигают целей и ожидаемых результатов? • Какова политика в отношении пересдачи экзаменов? Соответствует ли это целям программ? • Достаточно ли строгий режим оценки? Какие в связи с этим возникают проблемы и как они решаются? • Существует ли система документации, регламентирующая все виды и формы контроля полученных знаний и навыков? • Как обеспечивается независимость и объективность оценок? • Проводится ли анализ результатов контроля? • Предпринимаются ли корректирующие и предупреждающие действия? • Какие используются механизмы внешней оценки качества? • Какие виды контроля знаний существуют в вузе? Какие нормативные документы описывают процедуры контроля знаний студентов? Уровень внедрения компьютерных технологий в систему оценки знаний студентов? Используется ли кредитная система для контроля знаний?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Документы, регламентирующие все виды и формы контроля • Политика привлечения внешних заинтересованных сторон к оценке качества • Анализ результатов оценки знаний и навыков студентов • Экзаменационные, модульные ведомости, ведомости текущего контроля, курсовые проекты, регламент, положения по организации учебного процесса

5b8	Консультации и помощь при выборе траекторий обучения, профессиональной адаптации и трудоустройства	1	Каждый студент имеет возможность по личной инициативе получить консультации по выбору траектории обучения в вузе (дисциплины по выбору, специальности и т.п.). Систематическое консультирование студентов не проводится. Специального подразделения, обеспечивающего консультации в процессе обучения и помощь в трудоустройстве в вузе нет.
		2	Вуз систематически документирует и анализирует учебный прогресс студентов. Назначены лица, ответственные за консультирование студентов по выбору их траектории обучения. Специального подразделения, обеспечивающего консультации и помощь в трудоустройстве в вузе нет. Вуз взаимодействует с отдельными предприятиями-работодателями с целью облегчения выбора выпускниками трудовой карьеры.
		3	В вузе создано специальное подразделение, ответственное за консультирование студентов по вопросу выбора траекторий обучения и трудоустройству, которое отслеживает их учебный прогресс и устанавливает связи с потенциальными работодателями - служба занятости выпускников, реализующая политику взаимодействия с рынком труда. Имеется долгосрочная программа взаимодействия с предприятиями - стратегическими партнерами вуза по профессиональной ориентации студентов и трудоустройству выпускников, реализуется образовательно-консультационная программа для студентов по вопросам ориентации на рынке профессионального труда. Все студенты систематически получают консультации по вопросам выбора своей учебной и трудовой карьеры.
		4	Вуз осуществляет консультирование студентов по карьере обучения и трудоустройству в течение всего процесса обучения. Результаты анализа учебного прогресса студентов и консультирования по карьере обучения используются для коррекции содержания образовательных программ вуза, распространения информации и улучшения среды обучения. Деятельность по консультированию сравнивается с работой конкурирующих вузов. В вузе созданы специальные подразделения, отвечающие за выбор студентами учебной и трудовой карьеры, и подразделения, отвечающие за работу с выпускниками и отслеживание их карьеру.
		5	В вузе эффективно работают специальные подразделения, содействующие правильному выбору студентами образовательных траекторий, и подразделения, отвечающие за работу с выпускниками и отслеживание их профессиональную карьеру. Вуз осуществляет консультирование студентов по карьере обучения и трудоустройству на всех этапах, в том числе и после окончания обучения. Деятельность по консультированию сравнивается с работой ведущих вузов в стране и за рубежом и непрерывно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Получают ли студенты консультации и помощь при выборе траектории обучения и трудоустройстве? • Как организован процесс консультирования студентов по вопросу выбора траекторий обучения и трудоустройству? • Действует ли специальное подразделение для эффективного карьерного роста, трудоустройства студентов? • Имеется ли точная статистика относительно трудоустройства выпускников? • Каким образом вуз устанавливает связи с потенциальными работодателями и выпускниками? • Какие меры принимаются вузом по трудоустройству выпускников? • Как используются результаты анализа учебного прогресса студентов для коррекции содержания образовательных программ? • Имеются ли в вузе процедуры зачисления, прогресса и выпуска студентов? • Какие шаги предпринимаются для того, чтобы определить прогресс и барьеры как можно раньше? • Анализируется ли информация о прогрессе по всем программам для повышения эффективности про-	

Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• граммы? • Востребованы ли выпускники на рынке труда? • Какова ситуация на рынке образовательных услуг? • Документы Центров исследований и консалтинга • Документы Центров трудоустройства и развития карьеры • Документы вовлеченности компаний в процесс трудоустройства • Документы факультета дополнительного образования. • Документы Ресурсного центра (обучающие курсы, тренинги) • Анализ результатов Ярмарки вакансий, службы занятости, сайтов. • Анализ деятельности для Ассоциаций выпускников
5b9	Научно-исследовательская деятельность	1	В вузе осуществляется научно-исследовательская деятельность (НИД) на илимингивной основе. Специальных подразделений, обеспечивающих организацию и выполнение научных исследований, нет. Комплексной политики и системы управления НИД нет.
		2	В вузе имеются специальные научные подразделения, обеспечивающие организацию и выполнение научных исследований (научные отделы, лаборатории, центры, координирующие органы и т.п.). Идентифицированы процессы НИД. Начата работа по разработке комплексной политике и системы управления НИД с установленным показателем по каждому процессу. Общий объем финансирования научных исследований не существенно влияет на бюджет вуза.
		3	В вузе разработана и внедряется документированная комплексная политика и система управления НИД. Показатели эффективности проведения научных исследований регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и служат основой для корректирующих действий по улучшению деятельности. Научно-педагогические школы вуза признаны на национальном уровне.
		4	В вузе разработана и внедрена документированная комплексная политика и система управления НИД. Показатели эффективности проведения научных исследований регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и результатами работы аналогичных вузов и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Научно-педагогические школы вуза признаны на национальном уровне. Результаты научных исследований широко внедряются в учебный процесс.
		5	В вузе функционирует комплексная постоянно совершенствующаяся система управления НИД. Показатели эффективности проведения научных исследований регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и результатами работы ведущих вузов страны и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Научно-педагогические школы вуза признаны на международном уровне. К научным исследованиям привлекается большинство студентов, аспирантов, преподавателей. Принята концепция развития вуза как университета исследовательского типа.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Способен ли вуз оценить свою общую интеллектуальную собственность и отношения исследований, экспертизы? • Какие выполняются типы исследований, соответствуют ли их деятельность названию вуза? • Какова дополнительная ценность вуза благодаря исследовательской деятельности? • Каков научный потенциал вуза в будущем? • Какой вклад приносят научные исследования в миссию и стратегию вуза?

	• Какой вклад исследования в коммерческую деятельность вуза? • Как исследования интегрируются в работу ППС? • Какие приоритеты даны исследованиям? • Как штат мотивируется, поощряется и/или получает признание за вклад в исследовательскую деятельность? • Имеет ли вуз комплексную политику и систему управления НИД? • Анализируется ли эффективность научных исследований? • Осуществляются ли корректирующие и предупреждающие действия по научно-исследовательской деятельности? • Какая часть студентов, НИС вовлекается к НИД? • Кто привлекается для участия в НИД? Существует ли план организации и управления НИД? Проводится ли анализ НИД? Как часто привлекаются студенты к НИД? На каком уровне признаны научные исследования вуза? Какие виды научных школ существуют в вузе? Существуют ли структуры организующие и контролирующие НИД? Разработана ли концепция развития вуза по НИД?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства	• Наличие специальных подразделений • Комплексная политика и система управления НИД • Результаты НИД • Политика стимулирования научно-исследовательской деятельности • Механизмы стимулирования научно-исследовательской деятельности • Вовлечение ППС и студентов в НИД • Механизмы защиты интеллектуальной собственности • Совместные исследовательские программы и проекты • Нормативная документация по НИД, отчеты и анализ по НИР и ОКР, публикации и др.

5.6 Вспомогательные рабочие процессы вуза

5с1	Учебно-методическая работа и обеспечение учебного процесса учебно-методической литературой	1	В вузе отсутствует единая система анализа обеспеченности всех дисциплин учебно-методической литературой. Закупка литературы осуществляется эпизодически по заявкам кафедр или факультетов. Издание внутривузовской учебно-методической литературы осуществляется в основном на инициативной основе. Единых требований к издаваемой литературе нет. Библиотечное обслуживание практически не совершенствуется.
		2	В вузе разрабатывается единая система анализа обеспеченности всех дисциплин учебно-методической литературой. Закупка литературы осуществляется периодически. Существует план внутривузовских изданий, разработаны единые требования к издаваемой литературе. Библиотечное обслуживание совершенствуется не системно.
		3	В вузе разработана и внедрена единая система анализа обеспеченности всех дисциплин учебно-методической литературой. Ежегодно разрабатываются планы закупки литературы и планы внутривузовских изданий с учетом результатов анализа качества обеспеченности учебного процесса. В вузе введены единые требования ко всем видам издаваемой учебной литературы. Библиотечное обслуживание периодически анализируется. Разрабатываются ежегодные планы повышения качества обслуживания.

		4	В вузе внедрена единая система анализа обеспеченности всех дисциплин учебно-методической литературой. Ежегодно разрабатываются планы закупки литературы и планы внутривузовских изданий с учетом результатов анализа книгообеспеченности учебного процесса. При разработке планов изданий осуществляется обмен информацией с ведущими вузами страны. Проводится анализ и учет поставщиков учебной литературы по критериям качества, цены, времени поставки и др. В вузе внедрены единые требования ко всем видам издаваемой учебной литературы и к электронным учебникам. Библиотечное обслуживание студентов постоянно совершенствуется в соответствии с утвержденной стратегией.
		5	В вузе функционирует единая система анализа обеспеченности всех дисциплин учебно-методической литературой. Ежегодно разрабатываются планы закупки литературы и планы внутривузовских изданий с учетом результатов анализа книгообеспеченности учебного процесса. При разработке планов изданий осуществляется обмен информацией с ведущими вузами страны. Проводится анализ и учет поставщиков учебной литературы по критериям качества, цены, времени поставки и др. Библиотечные ресурсы постоянно обновляются с учетом всех видов доступной информации с использованием Internet-технологий.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Насколько систематизирована деятельность по обеспечению учебного процесса учебно-методической литературой? • Разрабатываются ли в вузе планы закупки литературы и планы внутривузовских изданий на основе анализа книгообеспеченности учебного процесса? • Какова степень обновляемости и регулярности библиотечных ресурсов? • Каков объем средств, выделенных на обновление библиотечных ресурсов?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Планы закупки литературы • Планы внутривузовских изданий • Карты обеспеченности методической литературой • Карты книгообеспеченности учебного процесса • Электронная библиотека • Каталоги библиотечных ресурсов
5с2	Обеспечение удобной образовательной среды и библиотечного обслуживания	1	Образовательная среда поддерживается в рамках сложившихся традиций. Рассматриваются отдельные požелания студентов и преподавателей по улучшению отдельных элементов образовательной среды. Принимаются необходимые административные решения.
		2	Образовательная среда поддерживается и развивается в рамках имеющихся в вузе ресурсов, при отсутствии стратегии развития и соответствующего плана. В вузе существует документированное описание процессов формирования образовательной среды. Проводится систематический контроль этих процессов.
		3	Образовательная среда развивается по принятому плану. В бюджете вуза ежегодно предусматриваются средства на развитие образовательной среды. Документально определены измеримые показатели качества и их нормативные значения для контроля и управления процессом развития. Качество дополнительных услуг оценивается на основе требований внутренних и внешних потребителей.
		4	Образовательная среда разрабатывается исходя из условия непрерывного повышения эффективности основных видов учебных занятий. Для оценки и оптимизации образовательной среды привлекаются студенты, преподаватели, представители предприятий-работодателей. Результаты оценок образовательной среды используются для непрерывного ее улучшения. Уровень совершенства образовательной среды и дополнительных услуг сравнивается с достижениями аналогичных вузов.

5			Образовательная среда разрабатывается исходя из условия обеспечения максимальной эффективности всех видов учебных занятий. Для оценки и оптимизации образовательной среды привлекаются все заинтересованные стороны, включая общество в целом. Результаты оценок образовательной среды используются для непрерывного ее улучшения. Уровень совершенства образовательной среды и дополнительных услуг сравнивается с достижениями ведущих вузов и демонстрирует непрерывное улучшение в течение нескольких лет.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Планирует ли вуз развитие образовательной среды? • Выделяются ли в бюджете вуза средства на развитие образовательной среды? • Оценивает ли вуз показатели качества образовательной среды? • Привлекаются ли заинтересованные стороны к оценке образовательной среды и качества дополнительных услуг и их оптимизации? • Как меняется образовательная среда вуза на протяжении нескольких лет? • Каково состояние образовательной среды вуза? • Как оптимизировать процесс информационного обслуживания?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Наличие помещений для самостоятельных занятий • Обеспеченности учебными помещениями • Доступ к компьютерам и Интернет • Возможность использования оргтехники • Наличие помещений для занятия спортом • Наличие помещений для творческой и общественной деятельности • Планы улучшения аудиторного фонда. Электронные каталоги, акты, программные разработки.
5с3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов и учебно-методической литературы	1	Закупки в вузе ведутся в основном не централизованно. Выбор поставщиков материальных ресурсов осуществляется по критериям цены и срокам поставки. Учет поставщиков и оценка качества поставляемой продукции не ведется.
		2	Закупки в вузе ведутся в основном не централизованно. Выбор поставщиков материальных ресурсов осуществляется в соответствии с краткосрочной политикой вуза и с учетом предыдущего опыта сотрудничества. Поставляемые материальные ресурсы проверяются на соответствие их качества определенным заранее требованиям поставки.
		3	В вузе разрабатывается единая система закупок материальных ресурсов. Разрабатывается документированная процедура, регламентирующая процесс закупок. Создано подразделение, ответственное за закупки. Проводится анализ и учет поставщиков по критериям качества, надежности, цены, времени поставки и др. Отдельные поставки осуществляются на условиях тендера. Проводится анализ возникающих несоответствий и предпринимаются корректирующие действия.
		4	В вузе разработана и внедряется единая система закупок, регламентируемая разработанной документированной процедурой. Проводится анализ и учет поставщиков по критериям качества, надежности, цены, времени поставки и др. Многие поставки осуществляются на условиях тендера. Улучшение закупок осуществляется путём обмена информацией с вузами-партнерами. Периодически анализируется эффективность системы закупок, предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.

		5	В вузе действует единая система закупок, регламентированная документированной процедурой. Проводится анализ и учет поставщиков по критериям качества, надежности, цены, времени поставки и др. Вуз сотрудничает с поставщиками, которые гарантируют качество своих товаров или услуг. Многие поставки осуществляются на условиях тендера. Управление закупками улучшается путём обмена информацией с ведущими вузами. Система закупок непрерывно анализируется и совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Существует ли подразделение, ответственное за закупки? • Как осуществляется отбор поставщиков? • Документирована ли и регламентирована ли процедура закупок? • Использует ли вуз тендер для организации закупок? • Какие инструменты использует вуз для обеспечения и контроля качества закупок? • Качество покупаемых материальных ресурсов? • Цены материальных ресурсов и учебно-методической литературы? • Кто является поставщиками? • Как оценить качество покупаемых ресурсов?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Политика закупок вуза • Документы, регламентирующие процесс закупок • Процедуры закупок • План закупок. Соглашение • Тендер. Мониторинг, • Совет тендерной комиссии • Принцип подбора тендерной комиссии
Sc4	Взаимодействие со школами, лицеями и будущими абитуриентами.	1	Работа со школами и лицеями проводится эпизодически в основном на уровне факультетов и кафедр. Проводятся дни открытых дверей, отдельные выступления в школах и т.п. Систематическая работа с будущими абитуриентами и их довузовская подготовка не проводится.
		2	Начата систематизация работы со школами и лицеями, назначены ответственные за эту работу. Информационные материалы о вузе распространяются по школам. Формируются вузовские структуры для работы с будущими абитуриентами, например, подготовительные курсы и т.п.
		3	В вузе проводится систематический анализ качества подготовки выпускников школ и лицеев, основанный на информации об их успеваемости. Информационные материалы о вузе распространяются по школам. Для работы с будущими абитуриентами организованы специальные структуры.
		4	В вузе проводится систематический анализ качества выпускников школ и лицеев. На основе анализа определены школы и лицеи для сотрудничества. В них регулярно проводятся лекции и занятия силами преподавателей вуза. Получаемые результаты анализируются, сравниваются с результатами конкурирующих вузов и предпринимаются корректирующие действия.
		5	В вузе действует отлаженная система работы со школами, лицеями и будущими абитуриентами, имеется развитая система профориентации. Получаемые результаты анализируются, сравниваются с результатами ведущих вузов. Система постоянно анализируется на эффективность и непрерывно улучшается.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Как осуществляется профориентационная работа? • Как распространяются информационные материалы о вузе по школам? • Какие совместные мероприятия со школами, лицеями проводятся?

			• Как включен ППС в преподавательскую деятельность и лекциях? • Как специальные структуры действуют для работы с абитуриентами? • Какие виды довузовской подготовки реализуются? • Как планируется и анализируется взаимодействие со школами, лицеями и будущими абитуриентами?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			
5с5	Воспитательная и внеучебная работа со студентами	1	Систематическая воспитательная работа со студентами не проводится. Преподаватели по своей инициативе эпизодически занимаются воспитательной работой. Внеучебная работа со студентами не организована.
		2	Воспитательная работа в вузе реализуется в основном через институт кураторов учебных групп. Работа кураторов не координируется, функциональные обязанности не регламентированы. Планы воспитательной и внеучебной работы со студентами не разрабатываются.
		3	В вузе начата систематизация воспитательной работы со студентами. Назначены лица, ответственные за эту работу. Разрабатывается план воспитательной и внеучебной работы. Разрабатываются методические материалы по организации воспитательной работы со студентами.
		4	В вузе проводится систематическая воспитательная работа со студентами. Созданы структурные подразделения, координирующие эту работу. Разработан и документирован план воспитательной и внеучебной работы, выполнение которого контролируется. Разработаны методические материалы по организации воспитательной работы со студентами. Результаты воспитательной работы постоянно анализируются и сравниваются с опытом воспитательной работы в конкурирующих вузах.
		5	В вузе проводится систематическая воспитательная работа со студентами. Созданы структурные подразделения, координирующие эту работу. Существует и документирован план воспитательной и внеучебной работы, выполнение которого контролируется. Существуют и постоянно обновляются методические материалы по организации воспитательной работы. Результаты воспитательной работы постоянно анализируются и сравниваются с опытом ведущих вузов, работа постоянно улучшается.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Какие общественные мероприятия осуществляет вуз с вовлечением студентов? • Какой вклад этих мероприятий в развитие вуза, в личностное развитие, внешнее окружение? • Имеются ли эффективно работающие студенческие организации, ассоциации, вносящие существенный вклад в развитие личности и общества? • Как влияет социальная активность студентов на прогресс в обучении? • Каково влияние вовлеченности в общественную жизнь на развитие у студентов корпоративного духа, солидарности, понимание миссии и цели вуза? • Какие формы воспитательной и внеучебной работы со студентами используются в вузе? • Как планируется, организуется и контролируется воспитательная и внеучебная работа со студентами? • Систематизирована ли воспитательная и внеучебная работа со студентами? Существует ли институт кураторов? Какие нормативные и методические документы разработаны по воспитательной и внеучебной работы со студентами? Как отражается воспитательная работа со студентами в показателях качества обучения?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню			• Планы воспитательной и внеучебной работы • Документы, подтверждающие проведение воспитательной и внеучебной работы

совершенства			• Анализ деятельности Института кураторства учебных групп • Анализ деятельности студенческих организаций, ассоциаций • Устав вуза, положение о воспитательной и внеучебной работе со студентами, инструкции, отчеты, аналитический материал.
5сб	Социальная поддержка студентов	1	Мероприятия по развитию социальной поддержки студентов в вузе не планируются. Уровень социальной поддержки минимально допустимый.
		2	Отдельные мероприятия по развитию социальной поддержки студентов включаются в планы работы вуза и его подразделений. В бюджете вуза исключено предусматриваются средства на материальную и социальную поддержку студентов. Достаточность уровня социальной поддержки не оценивается и не анализируется.
		3	В вузе разрабатывается система социальной поддержки студентов. Основные принципы и положения этой системы документированы. Создается служба социальной поддержки студентов. Результаты работы анализируются и принимаются необходимые корректирующие действия.
		4	В вузе разработана и реализуется система социальной поддержки студентов. Основные принципы и положения этой системы документированы и доступны заинтересованным сторонам. Создана служба социальной поддержки, которая координирует работы в этой области. Система поддержки регулярно анализируется и сравнивается с опытом работы конкурирующих вузов.
		5	В вузе существует система социальной поддержки студентов. Основные принципы и положения этой системы документированы и доступны заинтересованным сторонам, включая общество в целом. Созданная служба социальной поддержки координирует работы в этой области. Система социальной поддержки регулярно анализируется, сравнивается с опытом работы ведущих вузов и постоянно совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Отражаются ли в планах работы вуза мероприятия по развитию социальной поддержки студентов? • Существует ли процедуры и службы социальной поддержки студентов? • Какие шаги предпринимаются в вузе для материальной и социальной поддержки студентов? • Документированы ли принципы и положения системы социальной поддержки студентов? • Доступна ли информация о мерах по социальной поддержке всем заинтересованным сторонам? • Существует ли служба социальной поддержки студентов и сотрудников? Каков правовой статус службы социальной поддержки студентов и сотрудников? Каковы перспективы развития этой службы? • Каковы основные принципы и положения системы социальной поддержки вуза? Каким образом координируется работа по совершенствованию социальной поддержки в вузе?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Служба социальной поддержки студентов • Состав бюджета вуза, положение о социальной поддержке, юридический оформленный статус, план распределения финансовых средств на определенный период, отчеты.
6. Результаты для потребителей			
6а. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности потребителей			
6а1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетво-	1	Оценке удовлетворенности студентов и выпускников осуществляется эпизодически. Имеются некоторые данные об удовлетворенности данной группы потребителей. Специальной систематической работы не проводится.

оценки студентов и выпускников	2	Организовано подразделение, ответственное за поддержание постоянных отношений со студентами и выпускниками и за сбор информации об их удовлетворенности. Определены показатели степени удовлетворенности данной группы потребителей. Разрабатывается методология оценки удовлетворенности студентов и выпускников, включая процедуры сбора и анализа информации и формы анкет. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов.
	3	Разработана методология оценки удовлетворенности студентов и выпускников. Установлены измеримые цели по степени удовлетворенности данной группы потребителей. Процедуры сбора и анализа информации документированы. Существует процесс регулярного сбора и анализа информации, отражающей динамику удовлетворенности студентов и выпускников, например, путем проведения анкетирования или опросов, семинаров, личных встреч руководства со студентами и выпускниками.
	4	Измеримые цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников оцениваются и пересматриваются. Систематически сравнивается степень удовлетворенности данной группы потребителей с поставленными целями, с данными аналогичных вузов и документируется. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников постоянно корректируются, совершенствуются и сравниваются с подходами, применяемыми в других вузах.
	5	Методология сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников непрерывно совершенствуется, оценивается ее эффективность. Конкретные цели и текущая информация, относящаяся к степени удовлетворенности данной группы потребителей, доводятся и разъясняются всем сотрудникам вуза. Процесс сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников автоматизируется на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий и сравнивается с опытом ведущих вузов.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какая методология оценки удовлетворенности студентов и выпускников использует вуз? • Какую методологию сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников использует вуз? • Поставлены ли измеримые цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников? • Устанавливает ли вуз цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников? • Используются ли современные ИКТ для автоматизации сбора и анализа информации? • Имеются ли структурные подразделения в вузе по сбору и анализу информации по степени удовлетворенности потребителей? • Какие механизмы сбора и анализа информации используются? • Определены ли показатели степени удовлетворенности потребителей? • Проводится ли сопоставительный и сравнительный анализ данной деятельности с другими учебными заведениями? Как проводится анализ достижения поставленных целей? • По каким направлениям деятельности вуза существует удовлетворенность студентов и выпускников? • Существует ли Центр карьеры в вузе? • Существует ли Ассоциация выпускников вуза?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Результаты анкетирования и опросов студентов и выпускников • Документированные процедуры сбора и анализа информации • Данные центра карьеры, ассоциации выпускников, МТБ (лаборатории, ИКТ) • Семинары, тренинги. Данные производкой аналитической деятельности

ба2	Механизмы сбора информации об удовлетворенности предприятий-работодателей	1	Интервью со Студентами и Выпускниками Оценки удовлетворенности работодателей осуществляются эмпирически. Имеются некоторые данные об удовлетворенности данной группы потребителей. Специальной систематической работы не проводится.
		2	Организовано подразделение, ответственное за поддержание постоянных отношений с работодателями и за сбор информации об их удовлетворенности. Определены показатели степени удовлетворенности данной группы потребителей. Разрабатывается методология оценки удовлетворенности работодателей, включая процедуры сбора и анализа информации и формы анкет. Избирочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов.
		3	Разработана методология оценки удовлетворенности работодателей. Установлены измеримые цели по степени удовлетворенности данной группы потребителей. Процедуры сбора и анализа информации документированы. Существует процесс регулярного сбора и анализа информации, отражающей динамику удовлетворенности работодателей, например, путем проведения анкетирования или опросов, семинаров, личных встреч руководства с работодателями.
		4	Измеримые цели по степени удовлетворенности работодателей оцениваются и пересматриваются. Систематически сравнивается степень удовлетворенности данной группы потребителей с поставленными целями, с данными аналогичных вузов и документируются. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей постоянно корректируются, совершенствуются и сравниваются с подходами, применяемыми в других вузах.
		5	Методология сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей непрерывно совершенствуется, оценивается ее эффективность. Конкретные цели и текущая информация, относящиеся к степени удовлетворенности данной группы потребителей, доводятся и разъясняются всем сотрудникам вуза. Процесс сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей автоматизируется на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий и сравнивается с опытом ведущих вузов.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			- Какую методологию оценки удовлетворенности работодателей использует вуз? - Какую методологию сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей использует вуз? - Устанавливает ли вуз цели по степени достижения удовлетворенности работодателей? - Используются ли современные ИКТ для автоматизации сбора и анализа информации? - Разработаны ли критерии удовлетворенности работодателей? - Имеются ли уровни удовлетворенности работодателей? - Поставлены ли измеримые цели по степени удовлетворенности работодателей? - По каким направлениям деятельности вуза существует удовлетворенность работодателей? - Существует ли Центр карьеры в вузе
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			- Результаты анкетирования и опросов работодателей, проводимых вузом. - Документированные процедуры сбора и анализа информации - Данные Центра карьеры. - Интервью с работодателями
ба3	Механизмы сбора информации об	1	Сбор информации об удовлетворенности государственными органами осуществляется путем лицензирования и аттестации, в соответствии с установленными требованиями

удовлетворенности государства в лице Министерства образования и науки КР, государственных органов по лицензированию, аттестации и аккредитации и др.	2	В вузе начата работа по сбору информации об удовлетворенности государственными органами
	3	В вузе ведется целенаправленная работа по сбору информации удовлетворенности государственными органами
	4	В вузе организована работа по сбору информации и анализу удовлетворенности государственными органами
	5	Работа по сбору информации и анализу удовлетворенности государственными органами ведется на систематической основе на протяжении ряда лет
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Каков механизм сбора информации • Кто ответственен за сбор и анализ информации • Насколько систематизирован сбор и анализ информации
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Нормативно-документальная база вуза. • Результаты государственных аттестаций и аккредитаций.
6. 6. Степень удовлетворенности потребителей различными аспектами работы вуза		
6b1 Степень удовлетворенности студентов и выпускников	1	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности студентов и выпускников. Объективной информации об удовлетворенности данной группы потребителей нет.
	2	Имеются некоторые данные об удовлетворенности студентов и выпускников. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей некоторыми аспектами деятельности вуза. Отсутствуют данные о тенденции удовлетворенности студентов и выпускников.
	3	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности студентов и выпускников только некоторыми аспектами деятельности вуза за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей как минимум половиной аспектов деятельности вуза. Некоторые поставленные измеримые цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников достигнуты.
	4	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности студентов и выпускников основными аспектами деятельности вуза за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей большинством аспектов по основным направлениям деятельности вуза (образовательной, научной, социальной деятельности). Достигнуто 50% намеченных целей по степени удовлетворенности студентов и выпускников.
	5	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности студентов и выпускников всеми аспектами деятельности вуза за продолжительный период времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей всеми аспектами деятельности вуза. Все поставленные измеримые цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников достигнуты.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какова степень удовлетворенности студентов и выпускников по различным аспектам деятельности вуза? • Достигает ли вуз поставленных целей по степени удовлетворенности студентов и выпускников?

			• Как изменяется степень удовлетворенности студентов и выпускников деятельности за определенный промежуток времени? • Какая доля намеченных целей по степени удовлетворенности студентов и выпускников достигнута? • Какие имеются свидетельства об удовлетворенности студентов и выпускников?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Результаты анкетирования и опросов о степени удовлетворенности студентов и выпускников
662	Степень удовлетворенности предприятий-работодателей	1	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности работодателей. Объективной информации об удовлетворенности данной группы потребителей нет.
		2	Имеются некоторые данные об удовлетворенности работодателей. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей некоторыми аспектами деятельности вуза. Отсутствуют данные о тенденции удовлетворенности работодателей.
		3	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности работодателей только некоторыми аспектами деятельности вуза за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей как минимум половиной аспектов деятельности вуза. Некоторые поставленные измераемые цели по степени удовлетворенности работодателей достигнуты.
		4	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности работодателей основными аспектами деятельности вуза за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей большинством аспектов по основным направлениям деятельности вуза (образовательной, научной, социальной деятельности). Достигнуто 50% намеченных целей по степени удовлетворенности работодателей.
		5	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности работодателей всеми аспектами деятельности вуза за продолжительный период времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей всеми аспектами деятельности вуза. Все поставленные измераемые цели по степени удовлетворенности работодателей достигнуты.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Какова степень удовлетворенности работодателей по различным аспектам деятельности вуза? • Достигает ли вуз поставленных целей по степени удовлетворенности работодателей? • Как изменяется степень удовлетворенности работодателей деятельности за определенный промежуток времени? • Какая доля намеченных целей по степени удовлетворенности работодателей достигнута? • Какие имеются свидетельства об удовлетворенности работодателей?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Результаты анкетирования и опросов о степени удовлетворенности работодателей • Уровни трудоустройства выпускников.
663	Степень удовлетворенности государства в лице Министерства образования и науки КР, государственных ор-	1	Имеются некоторые сведения об удовлетворенности госорганов. Имеется лицензия на право ведения образовательной деятельности
		2	Имеется сертификат, на право выдачи дипломов государственного образца. Имеются некоторые данные об удовлетворенности госорганов. При этом удовлетворенность госорганов охватывает лишь некоторые направления деятельности вуза. Имеющиеся данные не позволяют в полной мере определить тенденции удовлетворенности госорганов.

	Заново по лицензированию, аттестации и аккредитации и др.	3	Достигнута удовлетворенность госорганов только по некоторым направлениям совместной деятельности за определенный период. При этом реальная удовлетворенность госорганов охватывает большую часть направлений деятельности вуза
		4	Достигнута удовлетворенность госорганов по основным направлениям деятельности вуза. При этом достигнуто большинство намеченных целей по степени удовлетворенности госорганов.
		5	Достигнута удовлетворенность госорганов по всем направлениям деятельности вуза. Признание вуза госорганами, как лидера на национальном и международном уровнях. При этом достигнуты все намеченные цели по степени удовлетворенности госорганов
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Имеется ли у вуза лицензия, на право ведения образовательной деятельности • Имеется ли у вуза сертификат, на право выдачи дипломов государственного образца • Реализуется ли ГОС • Соответствует ли деятельность вуза государственной политике в области образования • Имеются ли у вуза документальные свидетельства об успешной деятельности (государственные награды, грамоты, премии)	
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Нормативно-документальная база • Результаты государственной аттестации • Исследования, мониторинг, материалы СМИ, лицензии, сертификаты, грамоты	
6с	Косвенные показатели степени удовлетворенности потребителей	1	Имеются некоторые косвенные свидетельства об удовлетворенности потребителей.
		2	Имеются косвенные свидетельства об удовлетворенности потребителей. Имеются данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности потребителей некоторыми аспектами деятельности вуза.
		3	Имеются косвенные данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности потребителей как минимум половиной аспектов деятельности вуза.
		4	Имеющиеся косвенные данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности потребителей большинством аспектов по основным направлениям деятельности вуза.
		5	Имеющиеся косвенные данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности потребителей всеми аспектами деятельности вуза.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Уровень заработной платы выпускников по сравнению со среднерыночной? • Доля выпускников, продолжающих обучение в вузе (магистратура, аспирантура, докторантура, дополнительное образование) • Рекомендуют ли выпускники свой вуз другим людям? • Поддерживают ли выпускники связь со своим вузом? • Уровень трудоустройства и карьерный рост выпускников • Рекомендуют ли работодатели вуз для поступления? • Количество бюджетных мест в вузе?	
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Свидетельства, данные, полученные от потребителей опосредованно (положительные отзывы, высокий уровень трудоустройства выпускников, количество детей-студентов из одной семьи в вузе, количество договоров с предприятиями по практике и трудоустройству, рекомендации и т.д.) • Вклад выпускников и компаний в развитие вуза	
7. Результаты для персонала			

7а	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала	1	Оценки удовлетворенности персонала осуществляются эпизодически. Имеются некоторые данные об их удовлетворенности. Специальной систематической работы не проводится.
		2	Организовано подразделение, ответственное за поддержание постоянных отношений с персоналом и за сбор информации об их удовлетворенности. Определены показатели степени удовлетворенности персонала. Разрабатывается методология оценки удовлетворенности персонала, включая процедуры сбора и анализа информации и формы анкет. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов.
		3	Разработана методология оценки удовлетворенности персонала. Установлены измеримые цели по степени их удовлетворенности. Процедуры сбора и анализа информации документированы. Существует процесс регулярного сбора и анализа информации, отражающей динамику удовлетворенности персонала, например, путем проведения анкетирования или опросов, семинаров, личных встреч руководства с персоналом.
		4	Измеряемые цели по степени удовлетворенности персонала оцениваются и пересматриваются. Систематически сравнивается степень удовлетворенности персонала с поставленными целями, с данными аналогичных вузов и документируется. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала постоянно корректируются, совершенствуются и сравниваются с подходами, применяемыми в других вузах.
		5	Методология сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала непрерывно совершенствуется, оценивается ее эффективность. Конкретные цели и текущая информация, относящиеся к степени удовлетворенности персонала, доводятся и разъясняются всем сотрудникам вуза. Процесс сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала автоматизируется на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий и сравнивается с опытом ведущих вузов.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			
• Какая методология оценки удовлетворенности персонала использует вуз? • Какую методологию сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала использует вуз? • Устанавливает ли вуз цели по степени удовлетворенности персонала? • Используются ли современные ИКТ для автоматизации сбора и анализа информации? • Разработан ли у вуза механизм сбора и анализа информации? • Установлены ли сроки и периодичности сбора информации? • Кто осуществляет сбор и анализ информации? • Как документируется процедура сбора и результаты удовлетворенности персонала? • Как учитываются при сборе и анализе информации специфики персонала? • Каковы гарантии объективности и достоверности информации? • Чем используются полученные информации?			
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			
• Результаты анкетирования и опросов персонала • Документированные процедуры сбора и анализа информации • Протоколы заседания общих собраний персонала			
7б	Степень удовлетворенности персонала вуза различными аспектами работы в вузе	1	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности персонала. Объективной информации об их удовлетворенности нет.
		2	Имеются некоторые данные об удовлетворенности персонала. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала некоторыми аспектами деятельности вуза. Отсутствуют данные о тенденции удовлетворенности персонала.

		3	Наблюдается положительная тенденция и удовлетворенности персонала только некоторыми аспектами деятельности вуза за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала как минимум половиной аспектов деятельности вуза. Некоторые поставленные измеримые цели по степени удовлетворенности персонала достигнуты.
		4	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности персонала основными аспектами деятельности вуза за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала большинством аспектов по основным направлениям деятельности вуза (образовательной, научной, социальной деятельности). Достигнуто 50% намеченных целей по степени удовлетворенности персонала.
		5	Наблюдается положительная тенденция и удовлетворенности персонала всеми аспектами деятельности вуза за продолжительный период времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала всеми аспектами деятельности вуза. Все поставленные измеримые цели по степени удовлетворенности персонала достигнуты.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Какова степень удовлетворенности персонала по различным аспектам деятельности вуза? • Достигает ли вуз поставленных целей по степени удовлетворенности персонала? • Как изменяется степень удовлетворенности персонала деятельности за определенный промежуток времени? • Какая доля намеченных целей по степени удовлетворенности персонала достигнута? • Какие имеются свидетельства об удовлетворенности персонала? • Определены ли критерии удовлетворенности персонала? • Как определяется уровень удовлетворенности персонала? Кто определяет уровень удовлетворенности персонала? • Как документируется уровень удовлетворенности персонала? • Какие формы взаимодействия предусмотрены между администрацией вуза и персоналом по вопросу удовлетворенности персонала?
Инструменты, позволяющие определять соответствие вуза уровню совершенства			• Результаты анкетирования и опросов о степени удовлетворенности персонала • Анкеты, опрос и интервью персонала. • Протоколы. • Трудовые договоры. • Соглашения. • Заключения. • Справки. • Сайты.
7с	Косвенные показатели степени удовлетворенности персонала вуза	1	Имеются некоторые косвенные свидетельства об удовлетворенности персонала.
		2	Имеются косвенные свидетельства об удовлетворенности персонала. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала некоторыми аспектами деятельности вуза.
		3	Имеющиеся косвенные данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала как минимум половиной аспекта деятельности вуза.
		4	Имеющиеся косвенные данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала большинством аспектов по основным направлениям деятельности вуза.

		5	Имеются косвенные данные свидетельствуют о высокой удовлетворенности персонала всеми аспектами деятельности вуза. - Каков уровень текучести кадров? - Каков уровень конфликтности? Какой социально-психологический климат в коллективе? - Какова средняя продолжительность работы персонала в вузе? - Есть ли конкурсы при приеме на работу
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			Показатели текучести кадров Устный опрос персонала Соотношение заработной платы со среднесекторальной Состав и структура ИЦС Протоколы заседаний общих собраний персонала
8. Результаты для общества			
8а	Механизмы сбора информации о влиянии вуза на общество	1	В вузе организован сбор данных и свидетельств о восприятии вуза обществом (участие в социальных мероприятиях, организация конференций, публикации о вузе в СМИ, участие на рынке кадрового потенциала страны, взаимодействие с местной и государственной властью, дополнительные социальные услуги вуза населению и др.), которые определяют степень влияния вуза на общество. Получаемая информация в основном принимается к сведению, специальный ее анализ не производится.
		2	В вузе признана важность дополнительных социальных функций вуза, как образовательно-воспитательной единицы общества. Назначены должностные лица или организован специальное подразделение (например, отдел по связям с общественностью) ответственные за поддержание постоянных отношений с обществом и за сбор информации о влиянии вуза на общество. Определена совокупность показателей, определяющих влияние вуза на общество, методы их измерения и анализа. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов заинтересованных сторон.
		3	В вузе регулярно проводится сбор и анализ информации, определяющей показатели влияния вуза на общество, например, путем проведения анкетирования или опросов заинтересованных сторон. Процедуры сбора и анализа информации документированы. Анализируются и документируются основные тенденции, вырабатываются соответствующие рекомендации для руководства. Установлены целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние вуза на общество, на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.
		4	Систематически проводится сбор и анализ информации, определяющей показатели влияния вуза на общество и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями и результатами аналогичных вузов. По результатам анализа предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние вуза на общество, периодически пересматриваются в соответствии с достигнутыми результатами. Механизмы сбора и анализа информации о влиянии вуза на общество периодически анализируются и совершенствуются с применением современных информационно-коммуникационных технологий.

		5	Критерий влияния вуза на общество рассматривается как один из важнейших критериев оценки его деятельности в соответствии с установленной миссией вуза и отражается в плане стратегического развития вуза в виде целевых значений измеряемых показателей влияния вуза на общество. Систематически проводится сбор и анализ информации относительно выделяемых показателей влияния вуза на общество и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями и результатами ведущих вузов. Целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние вуза на общество, периодически пересматриваются. Механизмы сбора и анализа информации о влиянии вуза на общество периодически анализируются и совершенствуются.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Как в вузе организован сбор данных и свидетельства о восприятии вуза обществом? • Созданы ли в вузе специальные подразделения для поддержания связей с общественностью? • Определены ли вузом целевые показатели влияния вуза на общество? Существует ли практика измерения и анализа достижения целевых показателей? • Разработаны ли критерии влияния вуза на общество? • Какие сроки и периодичности сбора информации установлены? • Как осуществляется процедура сбора информации? • Имеются ли информационные технологии по сбору и анализу информации? • Как определяется эффективность сбора информации? • Какие документации предусмотрены для процедуры сбора информации? • Как обеспечивается объективность и достоверность информации? • Как и кем используется полученная информация
	Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Данные и свидетельства о восприятии вуза обществом: интервью в СМИ, результаты участия в общественных, спортивных, культурно-массовых мероприятиях и (гранты, призы, дипломы, сертификаты) и т.д. • Специальное подразделение по связям с общественностью • Документированные процедуры сбора и анализа информации влияния вуза на общество • Целевые значения измеряемых показателей влияния вуза на общество • Анкеты. • Опрос и интервью. • Конкурсы, выставки, реклама, сайты.
86	Уровень восприятия вуза обществом	1	Данные отсутствуют или имеются отдельные свидетельства о положительном восприятии вуза обществом (участие в социальных мероприятиях, организациях конференций, публикации о вузе в СМИ, влияние на развитие кадрового потенциала страны, взаимодействие с местной и государственной властью, дополнительные социальные услуги вуза населению и др.).
		2	Имеются систематизированные свидетельства о положительном восприятии вуза обществом. Имеются результаты выборочного анкетирования или опросов заинтересованных сторон относительно влияния вуза на общество в рамках определенной совокупности показателей. Часть показателей свидетельствует о положительной оценке восприятия вуза обществом и значимости вуза как образовательно-воспитательной единицы общества на национальном уровне, в зависимости от миссии, определенной вузом.

	3	Имеются результаты регулярного сбора и анализа информации по показателям, определяющим влияние вуза на общество. По большинству показателей имеются положительные тенденции за определенный промежуток времени. Установлены целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние вуза на общество на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу. В целом имеющиеся результаты свидетельствуют о положительной тенденции восприятия вуза обществом и значимости вуза как образовательно-воспитательной единицы общества на национальном уровне.
	4	Имеются результаты регулярного сбора и анализа информации, относительно показателей влияния вуза на общество и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями и результатами аналогичных вузов. Имеющиеся результаты свидетельствуют о том, что вуз достиг достаточно высоких результатов с точки зрения влияния на общество в целом и рассматривается обществом как одна из основополагающих структур, определяющих развитие данного города или страны в целом. Имеются свидетельства, подтверждающие значимость вуза для общества.
	5	Большинство поставленных целей относительно влияния вуза на общество достигнуты. Полученные результаты сравниваются с результатами ведущих вузов. Имеющиеся результаты свидетельствуют о том, что вуз достиг достаточно высоких результатов относительно влияния на общество в целом и рассматривается обществом как одна из основополагающих структур, определяющих развитие данного города или страны в целом в соответствии с установленной миссией вуза. Имеются свидетельства, подтверждающие значимость вуза для общества в стране.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какова роль вуза на местном и национальном уровнях? • Каков общий вклад вуза в профессиональное образование и местную образовательную среду? • Как это способствует развитию местного профессионального сообщества? • В каких направлениях действует вуз в качестве местного форума для дебатов и распространения знаний? • Каково было влияние политики внешних отношений на деятельность вуза в прошлом? • Каков вклад вуза в выполнение миссии? • Каков вклад преподавателей в деловую среду? • Какие инициативы в образовании на национальном, региональном и международном уровне были приняты или развиты вузом за последнее время? • Определены ли критерии восприятия вуза обществом? • Как определяется уровень восприятия вуза обществом? • Для каких целей определяют уровень восприятия вуза обществом? • Кто осуществляет процедуру оценки влияния вуза на общество? • Где и кем используются результаты оценки влияния вуза на общество? • Как оформляется документально процедура оценки восприятия вуза обществом?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Политика корпоративных отношений • Политика международного сотрудничества • Стратегический альянс • Участие в международных ассоциациях • Свидетельства о положительном восприятии вуза обществом: участие в социальных мероприятиях, организация конференций, публикации о вузе в СМИ, влияние на развитие кадрового потенциала страны, взаимодействие с местной и государственной властью, дополнительные социальные услуги вуза насаде-

		• Уровень достижения целевых показателей влияния вуза на общество • Результаты анкетирования \ опросов заинтересованных сторон, • Анкеты опрос и интервью экспертов, • Рейтинги вузов, • Результаты государственных аттестации и аккредитаций, • Материалы СМИ,	
9. Ключевые результаты деятельности			
9а	Механизмы сбора информации о результатах работы вуза	1	Используется совокупность показателей деятельности вуза, устанавливаемая в основном требованиями заказчика и контролирующими органами. Процедура сбора первичной информации о деятельности вуза по подразделением относительно выбранных показателей и ее периодичность не регламентированы.
		2	Разрабатывается расширенная система показателей, включающая показатели, характеризующие результаты деятельности вуза по основным процессам. Регламентированы процедура сбора информации по отдельным направлениям деятельности вуза относительно выбранных показателей и ее периодичность.
		3	Разработана расширенная система показателей деятельности вуза. Регламентирована процедура сбора информации по большинству основных направлений деятельности вуза и ее периодичность. Проводится анализ тенденций и сравнение результатов по выбранным показателям с поставленными целями.
		4	Функционирует и постоянно совершенствуется система показателей деятельности вуза. Регламентирован сбор информации и его периодичность по всем основным направлениям деятельности вуза. Проводится анализ тенденций и сравнение результатов по выбранным показателям с поставленными целями, установленными стратегическим планом развития вуза, и с результатами аналогичных вузов. Механизмы сбора информации по отдельным направлениям деятельности вуза автоматизированы на основе информационно-коммуникационных технологий.
		5	Функционирует и непрерывно совершенствующаяся автоматизированная система сбора и анализа результатов деятельности вуза на базе информационно-коммуникационных технологий. Результаты анализа сравниваются с поставленными целями и результатами ведущих вузов страны и за рубежом. Проводится анализ и оценка взаимосвязи полученных результатов с применяемыми подходами в совершенствовании деятельности вуза.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какие показатели использует вуз для оценки результатов деятельности? • Каковы механизмы и процедура сбора первичной информации о деятельности вуза? Ее периодичность. • Проводится ли анализ тенденций и сравнение результатов по выбранным показателям с поставленными целями? • Регламентирован ли процесс сбора информации о результатах деятельности вуза? • Автоматизирован ли процесс сбора и анализа о результатах деятельности вуза? • Как используются результаты анализа для совершенствования работы вуза? • Кем осуществляется сбор информации о результатах деятельности вуза? • Кем анализируются показатели деятельности вуза? • Разработан ли критерий результатов деятельности вуза? • Определена ли периодичность и сроки сбора информации о результатах деятельности вуза?	
Инструменты, позволяющие опре-		• Автоматизированная система сбора и анализа о результатах деятельности вуза	

доказать соответствие вуза уровню совершенства			• Регистрантированные процедуры сбора информации о результатах деятельности вуза • Система показателей результатов деятельности вуза • Анкеты. • Бланки. • Отчеты
9b	Финансовые результаты работы вуза.	1	Экономические показатели деятельности вуза, планируемые в бюджете вуза, достигаются. Положительной динамики в бюджете вуза не наблюдается.
		2	Наблюдается увеличение объемов консолидированного бюджета вуза, опережающее уровень инфляции. Целевые значения экономических показателей стратегического плана развития не пересматриваются.
		3	Существует краткосрочная положительная тенденция в бюджете вуза, на основании которой осуществляется пересмотр целевых значений экономических показателей стратегического плана развития. Наблюдается рост внебюджетной составляющей, связанный с расширением образовательной и научно-исследовательской деятельности.
		4	Существует среднесрочная положительная тенденция в бюджете вуза в течение трех лет. Целевые значения большинства экономических показателей стратегического плана развития достигаются и не уступают показателям аналогичных вузов. Наблюдается значительный рост внебюджетной составляющей, связанный с расширением международной, образовательной и научно-исследовательской деятельности вуза.
		5	В вузе длительное время наблюдается стабильный рост объемов консолидированного бюджета. Сбалансированный бюджет позволяет обеспечивать непрерывное совершенствование образовательного процесса, стабильное развитие инфраструктуры, информационно-методического и материально-технического обеспечения, а также повышение уровня материального обеспечения и улучшение социальных условий персонала и студентов. Достигнутые целевые значения экономических показателей сопоставимы с показателями ведущих вузов страны.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Какова динамика бюджета вуза? внебюджетной составляющей? объемов консолидированного бюджета? • Обеспечивает ли бюджет вуза непрерывное совершенствование образовательного процесса, стабильное развитие инфраструктуры, информационно-методического и материально-технического обеспечения? • Достигаются ли планируемые экономические показатели деятельности вуза? • На каком уровне рассматриваются статьи и сметы по улучшению деятельности вуза? • На каком уровне разрабатывается программа по улучшению финансовой деятельности вуза? • На какой срок разрабатывается долгосрочный план по улучшению деятельности? • В каких статьях заложен финансовый бюджет по улучшению деятельности вуза? • Как осуществляется анализ экономических показателей вуза?
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства			• Экономические показатели консолидированного бюджета • Объемы финансирования образовательной деятельности, НИД • Объемы финансирования развития инфраструктуры, информационно-методического и материально-технического, а также повышение уровня материального обеспечения и улучшение социальных условий персонала и студентов • Смета расходов. • Бюджет вуза • Утвержденный долгосрочный план по улучшению деятельности вуза

9с	Другие нефинансовые результаты работы вуза	1	Большинство базовых показателей деятельности вуза, установленных высшестоящими и контролирующими организациями, достигаются. Положительной динамикой не отличается.
		2	Ряд нефинансовых показателей расширенного перечня, устанавливаемого в соответствии со стратегическим планом развития вуза, достигают своих целевых значений. Состав нефинансовых показателей и их целевые значения не пересматриваются. Значения базовых показателей, входящие в расширенный перечень, достигают планируемых значений.
		3	Существует стабильная положительная тенденция по большинству нефинансовых показателей. Большинство нефинансовых показателей достигают своих целевых значений, установленных в соответствии со стратегическим планом развития. Принимаются решения по пересмотру целевых значений таких показателей.
		4	Существует стабильная положительная тенденция по большинству нефинансовых показателей за определенный промежуток времени (3 года). Все нефинансовые показатели работы вуза достигают своих целевых значений, установленных в соответствии со стратегическим планом развития, и не уступают соответствующим показателям аналогичных вузов.
		5	Существует стабильная положительная тенденция по всем нефинансовым показателям в течение длительного времени. Все нефинансовые показатели работы вуза достигают своих целевых значений, установленных в соответствии со стратегическим планом развития, и не уступают соответствующим показателям ведущих вузов страны. Вуз имеет общественно-профессиональную и международную аккредитацию по ряду образовательных программ.
Вопросы, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Какой достигнут уровень нефинансовых показателей? • Каково соотношение нефинансовых показателей вуза с показателями других вузов? • Наблюдается ли положительная тенденция по нефинансовым показателям за 3-5 лет? • Достигают ли своих целевых значений нефинансовые показатели? • Производится ли анализ и пересмотр целевых значений нефинансовых показателей? • По каким статьям закладывается бюджет по расходу нефинансовой деятельности в вузе? Кем разрабатывается долгосрочная тенденция по нефинансовой деятельности? Какие показатели деятельности вуза определяют нефинансовые результаты?	
Инструменты, позволяющие определить соответствие вуза уровню совершенства		• Достигнутый уровень нефинансовых показателей • Рейтинг вуза и образовательных программ; • Сертификация, аккредитация образовательных программ; • Государственные и международные награды, награды общественных организаций • План долгосрочного развития нефинансовой деятельности. Отчет о нефинансовых результатах.	

4.2. Методика расчета значений критериев и подкритериев модели

Каждый из критериев модели имеет различный вес в обеспечении и достижении целевых задач в системе гарантии качества вуза. На основании экспертного опроса рекомендуются значения весовых коэффициентов (в процентах) для расчета значений «уровней совершенства» критериев и подкритериев по составляющим модели.

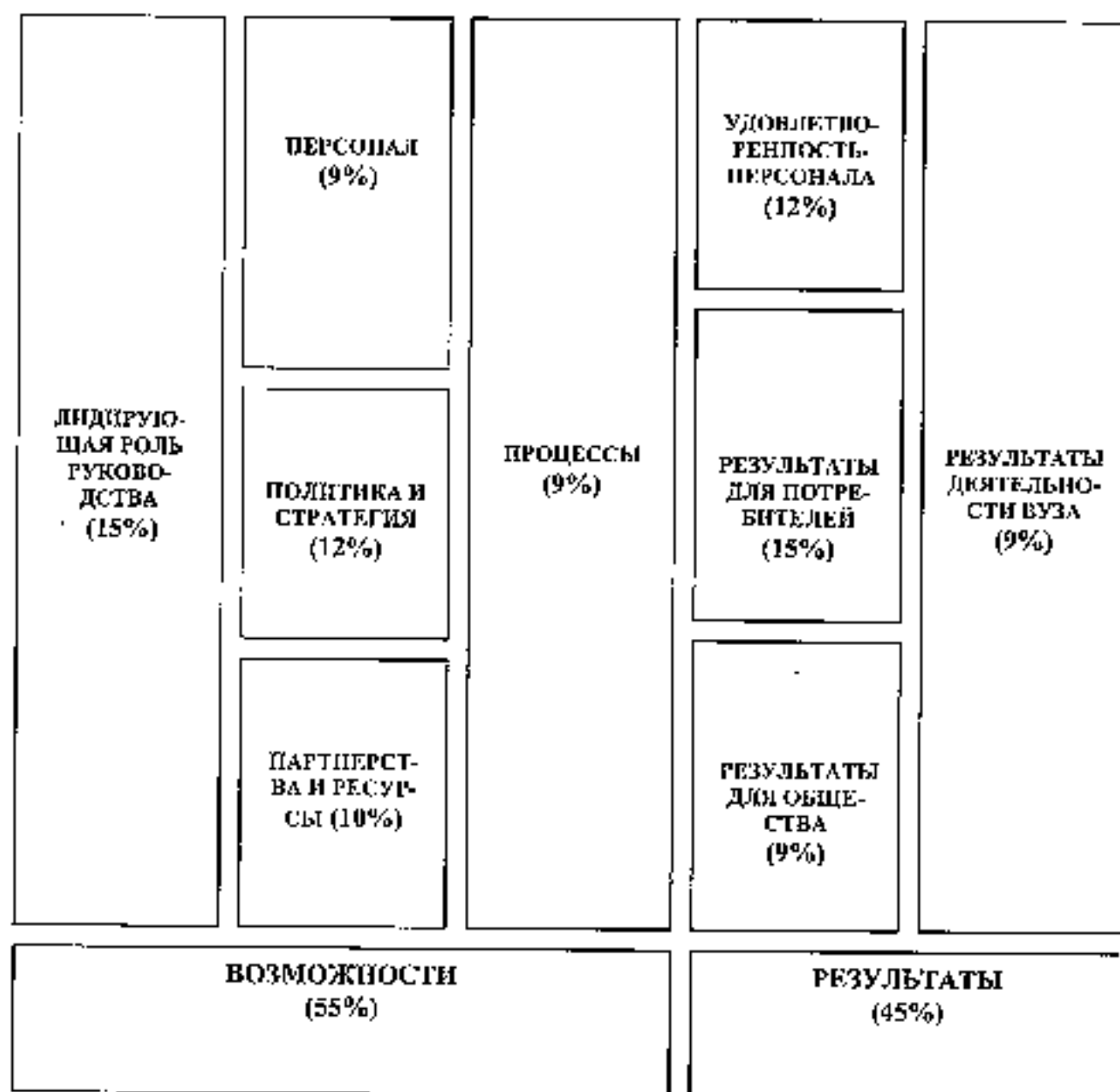


Рис. 11. Распределение удельного веса основных критериев модели

Как ранее указывалось, каждый из критериев модели характеризуется рядом подкритериев, имеющих различный удельный вес в обеспечении соответствующего уровня совершенства критериев. В таблице 5 представлены рекомендуемые весовые значения подкритериев (в %).

Таблица 5. Рекомендуемые весовые значения подкритериев

Критерий 1. ЛИДЕРСТВО		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
1.a	Лидеры разрабатывают миссию, видение, ценности, политику, основные цели и задачи в области качества.	20
1.b	Лидеры лично гарантируют разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента качества в вузе.	20
1.c	Лидеры взаимодействуют с потребителями, партнерами и представителями общества.	20
1.d	Доступность лидера для персонала.	20
1.e	Лидеры организуют процедуры оценки деятельности вуза.	20
Сумма:		100%
$K1=0,20 \times (1.1+1.2+1.3+1.4+1.5)$		

Критерий 2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
2.a	Политика и Стратегия базируются на настоящих и будущих потребностях ожиданий заинтересованных сторон.	25
2.b	Политика и Стратегия базируются на информации, полученной от измерения результатов деятельности, исследований, изучения и другой внешней деятельности.	25
2.c	Политика и Стратегия разрабатываются, пересматриваются и актуализируются	25
2.d	Информирование о политике и стратегии через сеть ключевых процессов.	25
Сумма:		100%
$K2=0,25 \times (2.1+2.2+2.3+2.4)$		

Критерий 3. ПЕРСОНАЛ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
3.a	Кадровая политика вуза.	20
3.b	Повышение квалификации персонала.	20
3.c	Вовлечение персонала в деятельность вуза и его мотивация.	20
3.d	Обратная связь персонала, студентов с руководством.	20
3.e	Рабочая среда и социальная защита персонала.	20
Сумма:		100%
$K3=0,20 \times (3.1+3.2+3.3+3.4+3.5)$		

Критерий 4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
4.a	Взаимодействие с внешними партнерами	20
4.b	Управление финансовыми ресурсами	20
4.c	Управление знаниями, оборудованием и материалами.	20
4.d	Управление технологиями обучения и контролем знаний.	20

4.е	Управление информационными ресурсами	20
	Сумма:	100%
	$K4=0,20 \times (4.1+4.2+4.3+4.4+4.5)$	

Критерий 5. ПРОЦЕССЫ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
5.а	Процессы системы менеджмента качества вуза.	20
5.б	Основные рабочие процессы вуза.	50
5.с	Вспомогательные рабочие процессы вуза.	30
	Сумма:	100%
	$K5=0,20 \times 5.1+0,50 \times 5.2+0,30 \times 5.3$	

Подкритерий 5.а. ПРОЦЕССЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВУЗА		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
5.а.1	Внедрение процессного подхода	14,3
5.а.2	Управление документацией	14,2
5.а.3	Построение организационной структуры системы менеджмента качества	14,3
5.а.4	Построение и поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов вуза	14,3
5.а.5	Планирование рабочих процессов вуза	14,3
5.а.6	Внутренние аудиты и самооценка вуза и его структурных подразделений	14,3
5.а.7	Процессы связанные с улучшением, корректирующие и предупреждающие действия	14,3
	Сумма:	100%
	$K5a=5a1+5a2+5a3+5a4+5a5+5a6+5a7$	

Подкритерий 5.б. ОСНОВНЫЕ РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ ВУЗА		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
5.б.1	Маркетинговые исследования	11,1
5.б.2	Формирование текущего содержания образовательной деятельности вуза по основным образовательным программам	11,2
5.б.3	Разработка методического обеспечения дисциплин учебного плана	11,1
5.б.4	Отбор абитуриентов и прием студентов в вуз	11,1
5.б.5	Процесс обучения	11,1
5.б.6	Контроль и оценка качества образовательного процесса	11,1
5.б.7	Контроль полученных знаний и навыков	11,1
5.б.8	Консультация и помощь при выборе траекторий обучения, профессиональной адаптации и трудоустройстве	11,1
5.б.9	Научно-исследовательская деятельность	11,1
	Сумма:	100%
	$K5b=5b1+5b2+5b3+5b4+5b5+5b6+5b7+5b8+5b9$	

Подкритерий 5.с. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ ВУЗА		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
5.с.1	Учебно-методическая работа обеспечение учебного процесса учебно-методической литературой	16,7
5.с.2	Обеспечение удобной образовательной среды и библиотечного обслуживания	16,7

5.с.3	Закупки и взаимодействия с поставщиками материальных ресурсов и учебно-методической литературы	16,7
5.с.4	Взаимодействие со школами, лицами и будущими абитуриентами	16,7
5.с.5	Воспитательная и внеучебная работа со студентами	16,6
5.с.6	Социальная поддержка студентов	16,6
Сумма:		100%
$K5c=5c1+5c2+5c3+5c4+5c5+5c6$		

Критерий 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
6.а	Механизмы сбора информации об удовлетворенности потребителей	30
6.б	Степень удовлетворенности потребителей	70
Сумма:		100%
$K6=0,50 \times (6.1+6.2)$		

Подкритерий 6.а. МЕХАНИЗМЫ СБОРА И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ ОБ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
6.а.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников	33,4
6.а.2	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей	33,3
6.а.3	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности государства	33,3
Сумма:		100%
$K6a=6a1+6a2+6a3$		

Подкритерий 6.б. СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
6.б.1	Степень удовлетворенности студентов и выпускников	33,4
6.б.2	Степень удовлетворенности работодателей	33,3
6.б.3	Степень удовлетворенности государства	33,3
Сумма:		100%
$K6b=6b1+6b2+6b3$		

Подкритерий 6.с. КОСВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
6.с.1	Степень удовлетворенности студентов и выпускников	33,4
6.с.2	Степень удовлетворенности работодателей	33,3
6.с.3	Степень удовлетворенности государства	33,3
Сумма:		100%
$K6c=6c1+6c2+6c3$		

Критерий 7. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
7.а	Механизм сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала вуза,	30
7.б	Степень удовлетворенности персонала	70
Сумма:		100%

	$K7=0,30 \times 7.1 + 0,70 \times 7.2$	
--	--	--

Критерий 8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
8.а	Механизм сбора информации о влиянии вуза на общество.	30
8.б	Уровень восприятия вуза обществом	70
	Сумма:	100%
	$K8=0,30 \times 8.1 + 0,70 \times 8.2$	

Критерий 9. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА		
№	Наименование подкритериев	Вес в %
9.а	Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности.	30
9.б	Финансовые результаты деятельности вуза.	35
9.с	Другие нефинансовые результаты деятельности вуза.	35
	Сумма:	100%
	$K9=0,30 \times 9.1 + 0,35 \times (9.2 + 9.3)$	