

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(Национальный исследовательский университет)»  
Факультет механико-технологический  
Кафедра технологии автоматизированного машиностроения  
Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Репензент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ТАМ,  
д.т.н., профессор

В.И. Гузеев

7 июня 2017 г.

07 июня 2017 г.

Разработка и освоение методики самооценки учебного заведения для совершенствования системы менеджмента качества вуза.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–27.04.02.2017.161.ПЗ ВКР

Консультант СМК, к.т.н., доцент

Н.В. Сырейщикова

05 июня 2017 г.

Руководитель ВКР к.т.н., доцент

Л.В. Шипулин

06 июня 2017 г.

Автор ВКР

студент группы П-262

М.С. Кольцова

05 июня 2017 г.

Нормоконтролер к.т.н., доцент

Н.В. Сырейщикова

05 июня 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

Кольцова М.С. Разработка и освоение методики самооценки учебного заведения для совершенствования системы менеджмента качества на примере филиала ФГБОУ ВПО НИУ «ЮУрГУ» в г. Аша. – Челябинск: ЮУрГУ, П-262, 134 с., 13 ил., 33 табл., библиогр. список – 47 наим., 4 прил., альбом иллюстраций ВКР ф.А4 – 21 л..

Цель выпускной квалификационной работы – разработка и освоение методики самооценки учебного заведения для совершенствования системы менеджмента качества на примере филиала «ЮУрГУ» в г. Аша.

Основными результатами работы являются: выделение и разработка процесса «Самооценка СМК вуза» (описание и визуализация методами IDEF0, IDEF3 и DFD с помощью программного продукта VPwin); разработка методики самооценки СМК вуза; расчет затрат на качество и обоснование ожидаемого экономического эффекта от внедрения результатов работы.

Работа выполнена с применением методов менеджмента качества: мозговой штурм, диаграммой последовательности, лепестковой диаграммой, метода функционального моделирования потока данных, аналитического метода разработки оценочных показателей результативности процессов; методов визуализации, методов идентификации, анализа и оценки рисков процесса самооценки, методов расчета затрат на качество.

Работа имеет практическую ценность, а результаты – реализованы в филиале университета. Ожидаемый экономический эффект от внедрения составил 220 тыс. руб. за первый год и 998 тыс. руб. за шесть лет.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ОБЗОРНЫЙ АНАЛИЗ	
1.1 История развития филиала в г.Аша.....	6
1.2 Анализ существующей системы менеджмента качества филиала в г. Аша.....	7
1.3 Диагностика проблем предприятия, .....	9
1.4. Цели и задачи ВКР.....	10
2 СРАВНЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ.....	11
2.1 Рейтинг.....	11
2.2 Аудит.....	13
2.3 Самооценка.....	15
2.3.1 Премия Деминга.....	18
2.3.2 Национальная Премия Качества им. Малкольма Болдриджа.....	19
2.3.3 Европейская Премия Качества .....	20
2.3.4 Российская премия качества (Премия Правительства Российской Федерации в области качества).....	21
2.3.5 Модель внутривузовской системы менеджмента качества высшего профессионального образования.....	23
Выводы по разделу два.....	24
3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА САМООЦЕНКИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ	
3.1 Самооценка как способ совершенствования деятельности вуза .....	25
3.2 Модель совершенствования деятельности вуза в области менеджмента качества.....	28
3.2.1 Критерии группы «Возможности».....	31
3.2.2 Критерии группы «Результаты».....	32
3.2.3 Квалиметрические шкалы «Уровни совершенства».....	33
3.3 Описание процесса «Самооценка системы менеджмента качества высшего учебного заведения».....	33
3.4 Определение контролируемых параметров процесса.....	34
3.5 Разработка графической модели процесса «Самооценка системы менеджмента качества вуза» с использованием методологии IDEF0.....	36
Выводы по разделу три.....	39
6 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ	
6.1 Выбор метода расчета и анализа затрат на качество.....	56
6.2 Расчет ожидаемого экономического эффекта.....	58
Выводы по разделу шесть.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Политика в области качества .....	70

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Реестр процессов СМК в филиале ФГБОУ ВПО НИУ «ЮУрГУ» в г. Аша .....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Акт внедрения результатов квалификационной работы.....	134







## ВВЕДЕНИЕ

Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.

Сенека (4 г. до н.э. – 65 г. н.э.),  
философ

Качество образования в современных условиях является одной из тех важнейших характеристик, которая определяет конкурентоспособность, как отдельных учебных заведений, так и национальных систем образования в целом. Именно поэтому задача обеспечения качества занимает одно из центральных мест в образовательных реформах, выступая одновременно целью их проведения и важнейшим критерием успеха принимаемых мер.

В соответствии с Концепцией модернизации российского образования на период до 2010 года главная задача российской образовательной политики – обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия потребностям личности, общества и государства [1].

Актуальность проблем обеспечения качества образования в России в настоящее время определяется рядом аспектов, основными из которых являются:

- реальное снижение качества подготовки специалистов в российских вузах и ссузах в 80х–90х гг. XX века;
- переход к комплексной оценке деятельности образовательных учреждений (ОУ) на базе утвержденного перечня показателей аккредитации, включающего, в частности, и показатель наличия внутривузовских систем обеспечения качества образования;
- усиление конкуренции между ОУ на рынке образовательных услуг и рынке трудовых ресурсов;
- вступление России в общее европейское образовательное пространство в рамках Болонского процесса, которое требует гарантии качества предоставляемых образовательных услуг [2].

Государственный контроль и надзор за качеством образования осуществляется государственными органами управления образованием в соответствии с их компетенцией, предусмотренной Законом Российской Федерации «Об образовании», Федеральным законом «О высшем и послевузовском образовании», постановлениями Правительства, регламентирующими деятельность Минобрнауки, Федерального агентства по образованию РФ и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ. Однако внешней оценки качества образования, как показывает мировой опыт, оказывается недостаточно. Требуются внутренние механизмы гарантии качества образования, обеспечиваемые самими ОУ.

В настоящее время в системе образования осуществлен переход к комплексной оценке деятельности вузов, что диктует необходимость разработки и



внедрения системы менеджмента качества (СМК) в вузе. Однако процесс создания и сертификации таких систем в российском образовании идет крайне медленно на фоне быстро развивающегося рынка труда и образовательных услуг.

Успешная работа любой организации в рыночных условиях невозможна без постоянного совершенствования ее деятельности, нацеленной на улучшение качества продукции и услуг. Это положение является основополагающим в современных подходах к управлению качеством.

Совершенствование деятельности высшего учебного заведения неосуществимо без периодического анализа фактического состояния работы по качеству и ее результатов. Такой всесторонний анализ в мировой практике получил название самооценки. Самооценка деятельности организации – систематически осуществляемый процесс выявления наиболее сильных ее сторон, являющихся конкурентными преимуществами, а также областей, требующих улучшений [3].

Самооценка позволяет получить объективные оценки, основанные на фактах; выявить и проанализировать процессы, в которые можно ввести улучшения; определить приоритеты для совершенствования глубины изменений, произошедших с момента последней самооценки. Ее результаты могут использоваться для признания достижений определенных сотрудников и подразделений, а также для сравнения с лучшими организациями. Проведение самооценки способствует обучению и профессиональному развитию персонала, а также внедрению передовых методов менеджмента качества.

Настоящее исследование посвящено этой актуальной теме – совершенствованию СМК высшего образовательного учреждения.

Объектом исследования является система менеджмента качества филиала «ЮУрГУ» в г. Аша. Предметом исследования – методология совершенствования СМК путем проведения самооценки ОУ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка и освоение методики самооценки учебного заведения для совершенствования системы менеджмента качества на примере филиала ЮУрГУ в г. Аша.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1 анализ состояния дел вуза, диагностика проблем;
- 2 сравнение передовых достижений отечественных и зарубежных технологий и решений;
- 3 разработка процесса самооценки системы менеджмента качества высшего учебного заведения;
- 4 разработка методики самооценки системы менеджмента качества высшего учебного заведения;
- 5 разработка риск-менеджмента процесса самооценки филиала вуза;
- 6 обоснование экономической эффективности от внедрения результатов работы.

Результаты ВКР рекомендуется использовать при создании, совершенствовании и подготовке к комплексной оценке высшего учебного заведения.

# 1 ОБЗОРНЫЙ АНАЛИЗ

## 1.1 История развития и анализ филиала ЮУрГУ в г. Аша

История филиала началась с 1997 года, когда был создан Ашинский Учебный центр Южно-Уральского государственного университета. Он был создан на базе МОУ СОШ № 9 (с начальной профессиональной подготовкой) для реализации программы «Школа-вуз-производство» по решению администрации университета, Ашинского района и ОАО «Ашинский металлургический завод».

Во главе Ашинского учебного центра стояла директор школы № 9, Заслуженный учитель РФ — Казакова Валентина Филипповна. На базе данного Учебного центра приказом Министерства Образования РФ № 118 от 16.01.2001 г. был создан филиал Южно-Уральского государственного университета. В филиале проводилось обучение по двум направлениям: 150100.62 «Металлургия» и 220100.62 «Системный анализ и управление» по неполному циклу (т. е. первые два курса с последующим переводом в ГОУ ВПО «ЮУрГУ»).

Задача любого вуза — готовить не просто людей с высшим образованием, а специалистов, способных впоследствии найти применение полученным в институте знаниям. Поэтому в филиале в первую очередь учитываются потребности градообразующего предприятия ОАО «Ашинский металлургический завод» и других предприятий Ашинского района в квалифицированных специалистах.

В соответствии со взятыми на себя обязательствами филиал открыл в 2007 г. новые направления подготовки по не полному циклу: «Технологические машины и оборудование»; «Автоматизация и управление».

- В сентябре 2007 г. силами ОАО «Ашинский металлургический завод» была завершена реконструкция старого здания техникума и филиал получил новое современное четырёхэтажное здание. На средства Южно-Уральского государственного университета было проведено оснащение здания мебелью, лабораторным оборудованием и компьютерной техникой. С получением своего здания у филиала появилась возможность расширить образовательную деятельность.
- В 2008 г. открыта заочная форма обучения по направлению «Металлургия».
- С 2009 г. также осуществляется набор на заочную форму обучения по направлению «Автоматизация и управление».
- В 2009 г. получена лицензия на право осуществления образовательной деятельности по новому направлению 080500.62 «Менеджмент». Профессорско-преподавательский состав филиала отвечает всем требованиям, предъявляемым высшим учебным заведениям. В настоящий момент в филиале преподают 3 доктора технических наук, 17 кандидатов наук, 4 соискателя.

Существующая структура управления СМК филиала университета приведена на рисунке 1.

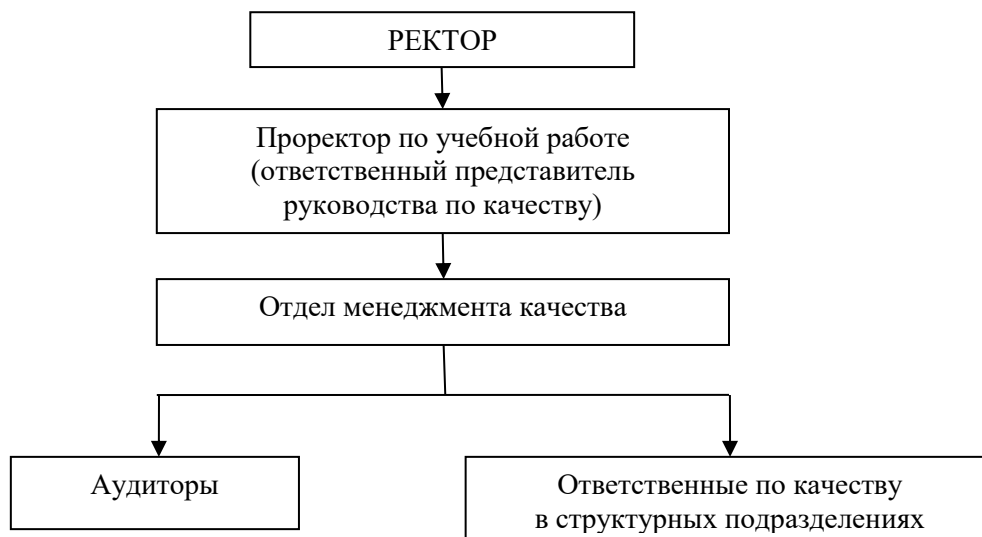


Рисунок 1 – Существующая структура управления СМК

Для более эффективной и результативной работы филиала университета предлагается создать Совет по качеству, находящийся в непосредственном подчинении руководству университета, и включить его в структуру управления СМК (рисунок 2).

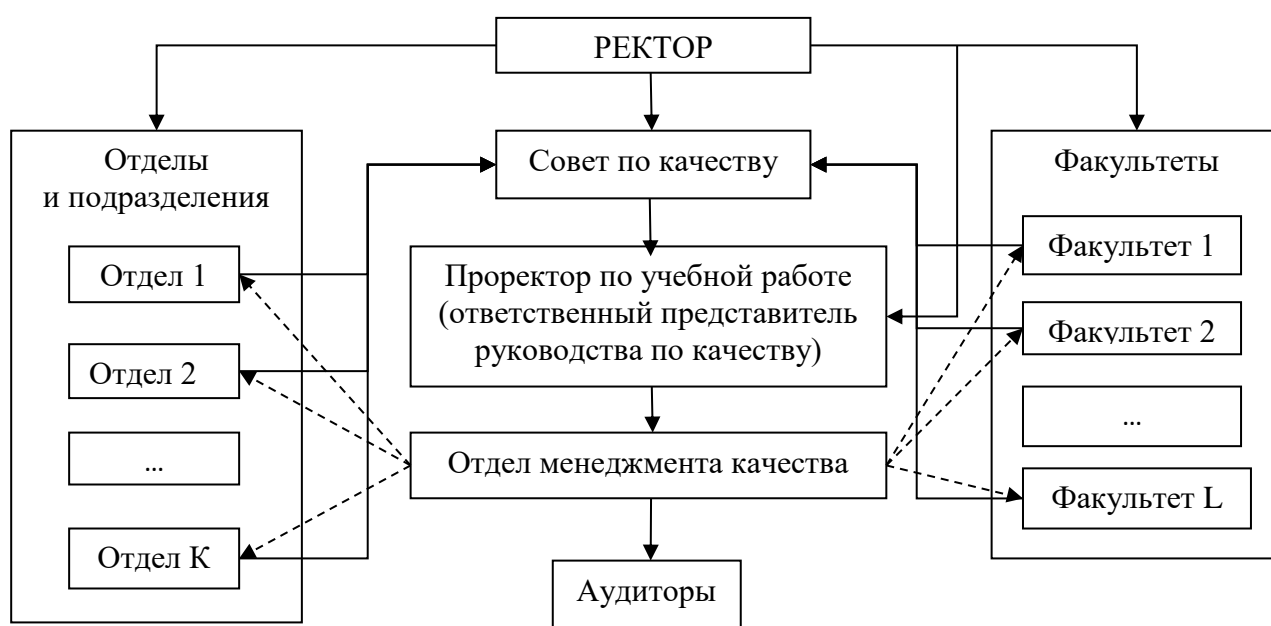


Рисунок 2 – Предлагаемая структура управления СМК

В филиале университета составлен реестр документированных процессов СМК (приложение Б):

- управление персоналом;
- планирование учебного процесса;
- реализация основных образовательных программ;
- воспитательная и внеучебная работа со студентами;

- материально-техническое обеспечение;
- приемная комиссия;
- оценка удовлетворенности потребителя.

Графически эти процессы описаны с помощью карт.

Структура документации СМК приведена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура документации филиала «ЮУрГУ» в г. Аша

### 1.3 Диагностика проблем предприятия, цели и задачи ВКР

Анализ СМК филиала на основании результатов внутренних аудитов и оценки ее деятельности позволил установить, что основными проблемами филиала «ЮУрГУ» в г. Аша в данный момент являются:

1 недостаточное оснащение техническими средствами обучения и оборудованием кафедр;

2 недостаточное количество компьютерной и офисной техники для студентов и ППС;

3 отсутствие обновления нормативно-правовых документов федерального и отраслевого уровня по всем направлениям деятельности; на местах они не применяются или применяются устаревшие документы, взятые из Internet;

4 практическое отсутствие системы обмена информацией по планированию и учебной деятельности между структурными подразделениями филиала университета (юристом; отделом кадров; учебной частью; кафедрами и т.д.);

5 отсутствие документального ознакомления сотрудников с положениями, инструкциями и другими регламентирующими документами;

6 дефицит квалифицированных кадров в области создания и поддержания СМК;

7 непонимание сотрудниками значимости создания СМК;

8 затрудненность обмена информацией из-за того, что филиалы кафедры университета расположены в разных районах области, отсутствие внутренней локальной сети из-за невозможности проведения Internet;

9 наличие юридических проблем, мешающих оснащению кафедр;

10 неумение сотрудников работать с компьютером;

11 отсутствие системы мотивации и стимулирования сотрудников для вовлечения в работу по созданию СМК;

12 отсутствие подхода к оценке и систематическому совершенствованию деятельности филиала университета.

Из перечисленных выше проблем, наиболее существенными для филиала университета, на наш взгляд, являются недостаточное оснащение техническими средствами обучения и оборудованием кафедр, а главное – отсутствие подхода к систематическому совершенствованию деятельности. Первая обусловлена такими факторами, как форма собственности и особенности бюджетного финансирования.

Что касается второй проблемы, непрерывное совершенствование является неотъемлемым условием успешной деятельности любой организации. В то же время совершенствование невозможно без периодического анализа достигнутого состояния, а также определения приоритетов развития. Опираясь на результаты такого анализа, можно наметить и реализовать дальнейшие шаги по улучшению.

В настоящее время филиал на пути создания системы менеджмента качества. Из всего многообразия методов измерения, связанных с деятельностью организации, в условиях филиала «ЮУрГУ» в г. Аша, на наш взгляд, целесооб-

разно использовать метод самооценки, т.к. он позволяет выявить, на каком уровне развития находится вуз.

Таким образом, исходя из потребностей организации, целью выпускной квалификационной работы является разработка и освоение методики самооценки высшего учебного заведения с целью совершенствования системы менеджмента качества на примере филиала «ЮУрГУ» в г. Аша.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1 анализ состояния дел по СМК филиала «ЮУрГУ» в г. Аша, диагностика проблем (раздел 1);

2 сравнение передовых достижений отечественных и зарубежных технологий и решений (раздел 2);

3 разработка процесса и методики самооценки системы менеджмента качества вуза (раздел 3);

4 обеспечение требований безопасности при внедрении квалификационной работы (раздел 4);

5 обоснование экономической эффективности от внедрения результатов работы (раздел 5).

## 2 СРАВНЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ

Одним из принципов современного менеджмента качества является постоянное улучшение деятельности организации.

Улучшение деятельности предприятия невозможно без периодического анализа имеющегося потенциала и достигнутых результатов, что обуславливает необходимость применения различных методов измерения и оценки деятельности организации в области менеджмента качества. В управленческой теории и практике к таким методам принято относить:

- оценку – соотнесение объекта с принятым критерием, образцом или нормой; определение и анализ качественных и количественных характеристик управляемого объекта, а также процесса управления производственно - хозяйственной деятельностью;

- проверку – единичное контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности; подтверждение путем экспертизы и предоставление объективных доказательств того, что установленные требования были выполнены;

- контроль – деятельность, включающую проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик объекта и сравнение полученных результатов с установленными требованиями для определения, достигнуто ли соответствие по каждой из характеристик;

- аудит – контроль механизма и структуры управления организацией на основе принятых стандартов, норм, законов, принципов;

- самодиагностику – измерение показателей, характеризующих основные компоненты деятельности компании с целью выявления возможных проблемных зон, определения перечня наиболее актуальных задач по совершенствованию управления, стоящих перед организацией в данный момент;

- самооценку – всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества;

- рейтинг – числовой показатель, характеризующий предпочтение одного оцениваемого объекта перед другим, является условным интегральным показателем, базирующимся на совокупности отдельных признаков; означает ранжирование, то есть расположение в определенной последовательности зафиксированных в ходе исследования показателей [5].

Рассмотрим более подробно некоторые из перечисленных методов оценки деятельности и СМК применительно к сфере образования.

### 2.1 Рейтинг

В условиях существования рынка товаров и услуг возникает необходимость сравнивать и распределять участников рынка в соответствии с некоторой шкалой. В США раньше, чем в других странах, стали применять технологии рейтинговых оценок в системе образования. В европейских странах долгое время образование

рассматривалось как часть государственной системы, а не как сфера предоставления услуг. Рейтинг (to rate – *англ.* – оценивать) как метод оценки означает ранжирование, то есть расположение в определенной последовательности зафиксированных в ходе исследования показателей, определение места (рейтинга) изучаемых объектов в этом ряду. В последнее время рейтинг стал одним из популярных методов оценки качества образования и применяется как к ранжированию образовательных учреждений (прежде всего – высших учебных заведений), так и к ранжированию образовательных программ (отдельных дисциплин). Рейтинг как метод оценки предполагает наличие инструмента для выполнения измерения. Этот инструмент, очевидно, должен содержать группы критериев, соответствующие им количественные данные и математическую модель, с помощью которых определяют балл, место, позицию объекта (образовательного учреждения, образовательной программы и др.) среди однородных объектов. Существует множество методик, используемых различными организациями, учреждениями для определения указанных рейтингов. В июне 2008 года в Варшаве была проведена первая международная встреча, посвященная вопросам сравнения вузов и образовательных программ. Участники встречи из Великобритании, Германии, США, России, Польши и других стран отметили, что в условиях существующей в мире тенденции перехода к массовому высшему образованию спрос на независимую информацию об учреждениях высшего образования постоянно растет.

Целью рейтинга, как правило, является обеспечение потребителей информацией, которая поможет им сориентироваться в системе высшего образования и правильно выбрать для себя вуз и/или образовательную программу, реклама вузов и поддержка их усилий по самооценке и повышению качества деятельности образовательных учреждений, а также обострение конкуренции, что косвенным образом способствуют повышению качества работы вузов и/или качества образовательных программ. Производителями рейтингов могут выступать государственные органы образования, профессиональные ассоциации, средства массовой информации. Последние занимают приоритетные позиции при определении рейтингов в сфере образования во многих странах. Потребителями могут выступать потенциальные абитуриенты, родители (особенно в тех случаях, когда за обучение надо платить), сами вузы; в некоторых случаях правительство (например, для решения вопросов финансирования), а также работодатели.

Методика расчета рейтингов и соответствующий ей алгоритм расчета предполагает следующие этапы:

1 сбор данных, которые либо поступают из уже существующих источников, либо собираются специально для целей данного рейтинга;

2 определение типов и количества переменных, из числа переменных определяют промежуточные показатели и придают им нормативные значения;

3 определение весовых коэффициентов различных (промежуточных или исходных) показателей;

4 корректирующие действия, которые имеют несколько причин: политические («этот рейтинг выглядит недостоверно»), либо технические, связанными со спецификой данных.



Существуют различные методологические подходы к рейтингам, которые условно можно разделить на следующие категории.

1 Рейтинги вычисления единого итогового балла для ранжирования вузов в целом – проводятся, например, Министерством образования и науки России, журналами «Перспективы» (Польша), «U.S.News and World Report» (США).

2 Рейтинги вузов по конкретным дисциплинам, программам обучения или предметам – таким образом оценивают качество учебных программ любого уровня: от основных профессиональных образовательных программ до образовательных программ послевузовского образования, программ повышения квалификации и др. – проводятся, например, Министерством образования и науки России, журналом «Перспективы» в Польше, Центром по развитию высшего образования совместно с журналом «Stern» (нем.) в Германии, «Fintion Times» (англ.) в Великобритании.

3 Рейтинги, не отнесенные к первым двум типам – например, японская компания «Рекрут» проводит рейтинги вузов по 88 показателям исследования. Сортировки данных предусматривает ранжирование только по каждому показателю.

4 Комбинированные подходы – например, единый рейтинг, в рамках которого составляется также рейтинг по отдельным дисциплинам.

Механизм сортировки вузов в рейтингах. Вузы при определении рейтинга разделяют на группы: например, по форме собственности – частные или государственные, по возрасту, по местоположению, по объявленным ими миссиям или другим критериям.

Источниками данных для определения рейтинга могут быть данные, собранные специально для определения данного рейтинга; данные, собранные вузами для каких-то других целей; дополнительные источники информации – анкетирование и опросы студентов, преподавателей, работодателей и выпускников, анализ сведений государственных органов занятости; результаты независимой оценки; данные органов аккредитации [5].

## 2.2 Аудит

Международные стандарты серии ИСО 9000 подчеркивают важность аудитов как инструмента менеджмента для мониторинга и проверки результативности внедрения политики в области качества организации.

Аудит – это систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

Под критериями аудита подразумевается совокупность политик, процедур или требований, которые используются в качестве ориентира, с которыми сравниваются свидетельства аудита (записи, изложение фактов или другая информация, которая связана с объектом аудиторской проверки).

Выделяют аудит:

– внутренний, проводится обычно самой организацией или от ее имени, для внутренних целей и может служить для декларации о соответствии;

– внешний, включает аудит второй стороной (проводится сторонами, заинтересованными в деятельности организации) и аудит третьей стороной (проводится внешними независимыми организациями).

Внутренний аудит является одним из ключевых процессов системы менеджмента качества вуза, предназначенным для определения и оценки эффективности процессов и систем качества.

Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов, контроля и корпоративного управления. Цель аудита качества состоит в том, чтобы на основе полученной объективной информации определить необходимость предупреждающих и корректирующих мероприятий внутри системы менеджмента качества и оценить эффективность их реализации.

Аудит не следует путать с деятельностью по «надзору и контролю». Важно иметь в виду, что аудит касается системы менеджмента качества организации, а не оценки персонала.

С точки зрения образовательного учреждения полнота охвата рабочих процессов и подразделений вуза отразится в следующих основных видах аудитов:

- аудит подразделения вуза;
- аудит учебного процесса;
- аудит образовательной программы;
- аудит системы менеджмента качества вуза.

С другой стороны, аудиты могут различаться с точки зрения полноты проверяемых требований стандартов и охватывать проверку требований некоторого раздела, подраздела или всего стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 в целом.

Всевозможные сочетания этих двух классификационных признаков и определяют совокупность различных видов аудитов в вузе.

Внутренний аудит способен и должен выполнять разнообразные задачи:

- он оценивает систему внутреннего контроля в части достоверности информации, соблюдения законодательства, сохранности активов, эффективности и результативности деятельности отдельных процессов, образовательных программ и структурных подразделений;
- проводит анализ и оценку эффективности системы менеджмента качества вуза.

Чем эффективнее работает внутренний аудит системы менеджмента качества, тем больше вероятность прохождения внешнего аудита. Внутренний аудит может многое, но не является универсальным решением всех проблем.

Внутренний аудит:

- не может ликвидировать или идентифицировать все случаи злоупотреблений, но может минимизировать их вероятность и увеличить вероятность их скорого обнаружения посредством аудита процессов или структурных подразделений;

– не может аудировать каждый процесс каждый год, но может оптимизировать выбор проверяемых объектов аудиторской проверки на основе проведения предварительного анализа критических зон.

Именно внутренний аудит является объективным источником информации, помогающим по-новому, «не замыленным глазом» посмотреть на вещи и оценить качество выполнения принятых управленческих решений.

Внутренний аудит – важный инструмент оценки эффективности системы менеджмента качества, существующей в организации.

Одной из отличительных особенностей внутреннего аудита является то, что программа аудита представляет собой серию внутренних аудитов СМК всего вуза на определенный период времени.

Стандарт требует формирования и управления программой аудитов, под которой понимается совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки и направленные на достижение конкретных целей. Программа аудита разрабатывается с учетом статуса и значимости процессов и видов деятельности, реализуемых в системе менеджмента, а также результатов предыдущих проверок. В соответствии с установленной программой аудитов могут периодически проводиться аудиты различных подразделений вуза, результатов деятельности вуза или общие аудиты системы менеджмента качества вуза. Программа также должна включать все виды деятельности, необходимые для планирования и организации различных типов и количества аудитов, а также предоставления ресурсов, обеспечивающих их результативное и эффективное выполнение в конкретные сроки. В вузе может быть установлена одна или несколько программ аудита. Высшее руководство должно предоставить полномочия для менеджмента программы аудита соответствующим лицам [6].

### 2.3 Самооценка

Современные воззрения на менеджмент качества, в концентрированном виде, выраженные в TQM и отраженные в стандартах ИСО серии 9000, определяют самооценку как важнейший инструмент непрерывного улучшения деятельности организации. Самооценку начали применять уже после 1987 г. в первой версии стандартов ИСО 9000. Масштабы деятельности по самооценке увеличились в связи с массовым внедрением систем менеджмента качества по стандартам ИСО 9000 версии 2015 г. и проведением различных конкурсов на соискание премий по качеству. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2015 «Система Менеджмента Качества. Рекомендации по улучшению деятельности» самооценка – это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества. Самооценка организации является всесторонним и систематическим анализом деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства (модели премии по качеству). Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и

степени развития системы менеджмента качества. Она также может помочь определить организации области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты.

Цель самооценки заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности.

Самооценка может быть полезной при измерении достижений в сравнении с целями, а также для повторной оценки постоянного соответствия этим целям. В настоящее время существует много моделей самооценки организаций по критериям системы менеджмента качества. Наиболее широко признаваемыми и применяемыми моделями являются модели национальных и региональных премий по качеству, считающиеся также моделями совершенства организации.

Модели премий по качеству, а также другие модели самооценки имеют широкий диапазон детальных критериев по оценке деятельности систем менеджмента. Метод самооценки обеспечивает простой и легкий в применении способ установления уровня развития (зрелости) системы менеджмента качества организации и определения основных областей для улучшения [8].

Международная практика показала, что проведение самооценки дает организации такие преимущества, как:

- использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;
- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- обучение персонала применению принципов всеобщего (тотального) управления качеством;
- внедрение различных инициатив и передовых методов управления качеством в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других [9].

Модели самооценки.

1 Модель самооценки в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2015.

Особенности метода самооценки по ГОСТ Р ИСО 9004 таковы, что он может:

- применяться ко всей системе менеджмента качества или ее части, или к любому процессу;
- применяться к организации в целом или ее части;
- быть быстро осуществлен внутренними средствами;
- быть осуществлен многопрофильной группой или одним работником организации при поддержке высшего руководства;
- сформировать входные данные для более всестороннего процесса самооценки системы менеджмента;

- определить и облегчить расстановку приоритетов возможностей для улучшения;
- способствовать развитию системы менеджмента качества в направлении уровня мирового класса.

Метод оценки, изложенный в стандарте ИСО 9004:2015, предназначен для оценивания уровней развития системы менеджмента качества по каждому основному разделу стандарта (посредством балльной шкалы от 1 до 5):

- уровень 1 – нет формализованного подхода (систематический подход к проблемам отсутствует, нет результатов или они слабые);
- уровень 2 – подход, основанный на реакции на проблемы (наличие минимальных данных о результатах улучшения);
- уровень 3 – устоявшийся формализованный системный подход (системный процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии);
- уровень 4 – акцент на постоянное улучшение (хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения);
- уровень 5 – лучшие показатели в классе деятельности (сильно интегрированный процесс улучшения).

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004 приведены типичные вопросы для самооценки в соответствии с разделами стандарта. Каждой организации предлагается разработать свой список вопросов, которые соответствуют ее потребностям.

## 2 Самооценка на основе премий по качеству.

Премии по качеству призваны, в первую очередь, стимулировать стремление к лидерству, основанному на внедрении принципов TQM. Кроме того, они предоставляют возможность проведения самооценки для определения целей по совершенствованию деятельности предприятия.

В истории национальных наград за качество ключевую роль играют три широко известные и признанные во всем мире премии: премия Деминга – японская награда за успешную разработку и применение методов управления качеством в масштабах всей компании; национальная премия качества Малкольма Болдриджа, критерии которой сформировали философию не только американского, но мирового бизнеса последних лет; Европейская премия качества, являющаяся собой образец взаимовыгодного сотрудничества организаций Европы под эгидой Европейского фонда управления качеством.

Успех премий выражается в улучшении показателей деятельности и повышении конкурентоспособности компаний в странах, где проводятся конкурсы качества. Во многих странах были учреждены собственные программы качества на базе ведущих мировых премий. В России это премия Правительства Российской Федерации в области качества, построенная на базе Европейской премии качества.

Премии качества иницируются преимущественно на государственном уровне, и поэтому носят статус национальных. Методическое и организационно-техническое обеспечение конкурсов возлагается на правительственные или близкие к правительственным организации. Для проведения экспертной оценки конкурсантов привлекаются представители государственного управления, бизнеса и науки.

Организаторы конкурсов качества присуждают премии в различных номинациях: для крупных промышленных предприятий, малых и средних компаний, сервисных организаций и организаций некоммерческого сектора, отдельно для сферы образования и здравоохранения, для государственных учреждений.

Структура конкурсов на соискание премий качества приблизительно одинакова и включает следующие основные этапы: (1) подготовка отчета о деятельности компании и ее достижениях в области улучшения качества; (2) анализ и оценка отчетов экспертами премии качества; (3) определение лучших компаний по итогам оценки отчетов; (4) обследование и оценка лучших компаний на местах; (5) определение победителей конкурса; (6) оглашение результатов и награждение победителей.

Эксперты премий оценивают, во-первых, используемые конкурсантом подходы, методы. Во-вторых, как эти подходы внедряются. И, наконец, как заявленные инициативы влияют на получаемые результаты. Так, эксперты Российской премии качества рассматривают отчеты по самооценке, руководствуясь следующими показателями: совершенство подхода, полнота подхода, оценка и пересмотр подхода, достижения и полнота охвата.

Один из важнейших элементов оценочного процесса, благодаря которому многие организации принимают решение об участии в конкурсе – экспертное заключение. Это независимый отчет, в котором оценивается текущее состояние компании, анализируются достигнутые результаты, указываются области, где необходимы первоочередные улучшения, даются рекомендации по совершенствованию деятельности. Кроме того, экспертное заключение содержит балльную оценку по каждой категории, которая позволит конкурсанту сопоставить свой уровень с эталонным и с уровнем победителей, а также проследить динамику улучшений относительно прошлых показателей.

Премии качества вышли за рамки обычного конкурса, и рассматриваются как инструмент управления и совершенствования бизнеса. Критерии и модели премий находятся в авангарде современных методов управления. Принципы, декларируемые организаторами конкурсов на соискание премий в области качества, становятся принципами ведения бизнеса и концептуальной основой для национальной политики в области качества [10].

Рассмотрим известные мировые премии в области качества: премия Деминга, национальная премия качества Малкольма Болдриджа, Европейская премия качества, а также премия Правительства Российской Федерации в области качества.

### 2.3.1 Премия Деминга

"В основе качества продукции лежит качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, т.е. такая организация работы коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы", – такова основная идея лекций профессора Эдварда Деминга – американца, приглашенного в 1950 году выступить перед ведущими промышленниками Японии. В 1951 году

Японский союз ученых и инженеров (Union of Japanese Scientists and Engineers – JUSE) в знак благодарности доктору Демингу за разработку программы восстановления японской промышленности и развитию идей качества в Японии, учредил престижную ежегодную премию его имени – Премию Деминга (Deming Prize). Премия Деминга является первой и по сегодняшний день одной из самых престижных и уважаемых наград в области качества. Премия Деминга призвана распространять принципы непрерывного совершенствования на базе философии TQM. Эксперты Премии Деминга ежегодно определяют, насколько успешно компании применяют принципы и методы TQM, оценивая деятельность по обеспечению качества, построению систем внутриорганизационного контроля компании с применением статистических методов контроля качества и организации "кружков качества", а так же достигнутые результаты: улучшение качества продуктов и услуг, повышение производительности, снижение издержек, увеличение продаж, рост прибыли.

Премия Деминга оказала огромное влияние на развитие управления качеством в Японии и многих других странах, особенно юго-восточной Азии. Компании-соискатели постоянно находятся в поиске новых подходов к управлению качеством.

Модель премии можно определить как набор критериев, имеющих внутренние взаимосвязи и объединенных графической схемой. Содержание критериев отражает основные составляющие бизнеса, актуальные для построения конкурентоспособной организации с эффективной системой управления.

До недавнего времени критерии Премии Деминга были не до конца ясны. В последние годы организаторы разработали систему оценки более прозрачную и понятную, четко определив схеме модели и ее базовые категории:

- 1 политика в области управления и ее реализация;
- 2 разработка новой продукции и инновация процессов;
- 3 поддержание и улучшение качества;
- 4 система менеджмента;
- 5 анализ информации и применение новых технологий;
- 6 развитие человеческих ресурсов.

Среди лауреатов Премии Деминга за более чем 50 лет ее существования можно встретить практически все ведущие компании Японии. В разные годы, и зачастую неоднократно, Награды Деминга удостоивались Hitachi, Nissan Motor, Toyota, Mitsubishi, Fuji-Xerox, NEC и многие другие.

### 2.3.2 Национальная премия качества им. Малкольма Болдриджа

20 августа 1987 года президент Рональд Рейган подписал Закон 100-107, учреждающий премию качества им. Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award), названную в честь министра торговли США, трагически погибшего в том году. Этот закон объявил войну низкому качеству с целью защитить американские компании от давления со стороны конкурентов и преодолеть экономический спад 1980-х годов. Идея национальной награды за качество сполна оправдала надежды своих создателей, и сегодня премия

Болдриджа играет жизненно важную роль для американского бизнеса. Идея улучшения бизнеса на основе критериев Болдриджа пробудила интерес к качеству в США. Многие компании даже оказывают давление на своих поставщиков для того, чтобы те уделяли особое внимание качеству. Например, компания Globe Metallurgical, получившая премию Болдриджа в 1990 году, частично мотивировала участие в конкурсе желанием добиться первой позиции в рейтинге качества Форда. В свою очередь, целью компании Wallace Company, также завоевавшей премию в 1990 г., было выполнение требований, предъявляемых к качеству ее партнером – компанией Hoechst Celanese.

За годы своего существования премия Болдриджа выросла из конкурса в принципиально новый подход к управлению организацией. Критерии Болдриджа декларируют современные принципы ведения бизнеса.

Ежегодно с 1988 года премия Болдриджа вручается по трем основным категориям: промышленное производство, сфера услуг, малый бизнес. В 1999 году к этим трем базовым категориям были добавлены категории для некоммерческого сектора: образование, здравоохранение.

Модель премии Болдриджа объединяет семь критериев:

- 1 лидерство;
- 2 стратегическое планирование;
- 3 ориентация на потребителя и рынок;
- 4 измерение, анализ и управление на основе знаний;
- 5 важность человеческих ресурсов;
- 6 оперативное управление;
- 7 бизнес результаты.

В числе 46 компаний, получивших премию Болдриджа Xerox, Motorola, Boeing, IBM, Cadillac Motor, FedEx. Дважды лауреатами становились Solectron Corp. и сеть отелей Ritz-Carlton Hotel. В категориях образования и здравоохранения первые премии получили Chugach School District (Alaska); Pearl River School District (New York); University of Wisconsin-Stout (Wisconsin).

### 2.3.3 Европейская премия качества

Европейская премия качества (European Quality Award) – самая престижная европейская награда за достижение превосходства в бизнесе и находится на вершине пирамиды многочисленных национальных и региональных премий Европейских стран в области качества. Соискатели Европейской премии, как правило, первоначально добиваются успеха в этих локальных конкурсах, а уже затем включаются в борьбу за главную премию Европы в области качества

Организатором и учредителем Европейской премии качества является Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management – EFQM). Это партнерство более чем 750 различных европейских организаций, каждая из которых стремится к повышению эффективности и достижению превосходства в бизнесе. Европейский фонд управления качеством учредили в 1988 году 14 ведущих компаний Европы (Bosch, Nestle, Olivetti, Renault, Phillips, Volkswagen, Electrolux и др.) при поддержке Европейской



комиссии. Цель создания Фонда – помочь европейским организациям в повышении их конкурентоспособности за счет улучшения методов управления и качества процессов производства продукции и услуг. Эта цель реализовалась в учреждении в 1992 году Европейской премии качества, которая сегодня присуждается для следующих категорий организаций:

- крупные организации;
- производственные подразделения (с 1997 г.);
- некоммерческие организации (с 1996 г.);
- предприятия малого и среднего бизнеса (с 1997).

Модель совершенствования EFQM разделяет критерии Европейской премии качества на две группы "Возможности" и "Результаты".

Группа "Возможности" включает в себя:

- 1 лидерство;
- 2 политика и стратегия;
- 3 люди;
- 4 партнерство и ресурсы;
- 5 процессы организацией.

Группа "Результаты" включает:

- 6 удовлетворение потребителей;
- 7 удовлетворение персонала;
- 8 влияние на общество;
- 9 ключевые результаты деятельности.

За годы своего существования в конкурсе на соискание Европейской премии качества приняло участие несколько сотен организаций практически из всех европейских стран, представителей самых разнообразных сфер бизнеса, а также некоммерческого сектора (учебные заведения, учреждения здравоохранения и государственных органов власти). Среди победителей последних лет компании Siemens, Bosch, Nokia, Volvo, Yellow Pages, TNT и многие другие признанные мировые лидеры.

В конце 2001 года эксперты EFQM разработали систему признания достижений организаций в области качества, не зависимо от размера, оборота и сферы деятельности компании, – Levels of Excellence или Уровни Совершенства, включающие следующие ступени:

- 1 Европейская премия качества;
- 2 Признание совершенства;
- 3 Стремление к совершенству.

Каждая ступень является конкурсом качества, в иерархии этих конкурсов Европейская премия качества является наивысшей ступенью [11].

#### 2.3.4 Российская премия качества (Премия Правительства Российской Федерации в области качества)

Премия Правительства РФ в области качества вручается с 1997 года. В основе российской премии лежат модель и критерии Европейской премии качества.

Организаторы, Госстандарт России и ВНИИС, считают основной задачей конкурса – вывести качество менеджмента на принципиально новый более высокий и современный уровень, что позволило бы российским предприятиям успешно конкурировать не только на российском, но и на мировом рынке. Премии в области качества призваны стать одним из действенных рычагов повышения конкурентоспособности российской экономики. Поощрить российские организации, которые работают и развиваются с учетом принципов, используемых в своей деятельности лидерами мировой экономики, распространить их опыт среди большинства отечественных предприятий – главная цель премий.

Начиная с 2002 года, премия присуждается по двум категориям организаций, в зависимости от их численности:

- не более 250 человек;
- свыше 250 человек.

На рисунке 4 приведена модель Российской премии качества.

Экспертная оценка в процессе участия в конкурсе позволяет определить, насколько организация близка к эталонным показателям по тому или иному критерию или выявить уровень развития системы управления в целом.



Рисунок 4 – Модель премии Правительства РФ в области качества

За семь лет проведения конкурса было получено более 800 заявок на участие в конкурсе из 67 субъектов Российской Федерации. Среди победителей последних лет ОАО "Нарзан", ОАО "Кондитерский комбинат "Кубань", ОАО "Северсталь", ОАО "Ивтелеком", ОАО "Лакокраска" и другие.

Каждая из моделей имеет свои особенности, критерии оценки и значимость.

Применение моделей премий качества предполагает два важных условия, которые одновременно могут являться барьерами к их использованию в качестве моделей совершенствования.

Во-первых, для описания критериев моделей необходимо дать ответы на сотни вопросов, определяющих, что и как сделано в том или ином направлении. Это задача реализуется на этапе подготовки отчета, характерном для всех конкурсов на соискание премий качества. Вопросы разрабатываются в расчете на некую усредненную компанию и не могут учитывать индивидуальных специфических особенностей организации, что ставит необходимость глубокого и более детального изучения процессов компании и зачастую вызывает сложности для проведения объективной оценки бизнеса. Это обстоятельство может потребовать довольно длительной и тесной работы с консультантами.

Второе, с чем придется столкнуться менеджерам при использовании моделей премий качества, – это отсутствие регламентированных решений, алгоритмов совершенствования. Понимание критериев различных моделей и их взаимосвязи с бизнес-процессами организации не дает определенного ответа, как проводить улучшения. Система оставляет пользователю возможность самому определять области для улучшения и находить пути совершенствования, применяя различные методы, инструменты и подходы.

Одна из основных целей не только лауреатов и дипломантов, но и всех участников конкурса – освоение метода самооценки деятельности организации на соответствие критериям премии качества. И даже не участвуя в конкурсе, любая организация – на каком бы уровне развития она не находилась – может применять критерии премии для самооценки. Это позволит ей получить всестороннюю картину своей деятельности, оценить, удовлетворены ли ее потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования.

В самооценке заложено одно из главных свойств премий качества, которое делает их не просто знаком признания заслуг, а процедурой, помогающей организации определить свои достижения и недостатки, свои шансы на успех или задачи на будущее.

### 2.3.5 Модель внутривузовской системы менеджмента качества высшего профессионального образования

Что касается образовательных учреждений, наиболее полно 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). На основе этой модели была разработана моделью конкурса Министерства образования России «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов».

Предлагаемая модель и критерии эффективности внутривузовской системы менеджмента качества могут быть использованы для проведения самооценки и определения направлений для улучшения деятельности вуза, а также позволят вузам подготовиться к внешней проверке при проведении аттестационной экспертизы. Самооценка может проводиться на различных уровнях: на уровне вуза в целом, на уровне факультета, кафедры или структурного подразделения.

Оценка системы менеджмента качества вуза может производиться по девяти критериям модели, представленной на рисунке 5.

Девять критериев данной модели, как и в моделях, взятых за основу, сформированы в две группы: критерии группы «Возможности» и критерии группы «Результаты». Каждый из выделенных основных критериев разбит на определенное число подкритериев, которые в свою очередь в некоторых случаях разбиваются на составляющие. При этом каждый подкритерий или его составляющие оцениваются с точки зрения их совершенства (развития) по уровням совершенства или стадиям развития. Таких уровней выделено пять. Эти пять уровней совершенства указывают направление роста, или, другими словами, направление для совершенствования, причем вуз проходит все пять уровней по порядку, один за другим, начиная с первого и заканчивая последним наивысшим уровнем совершенства [12].

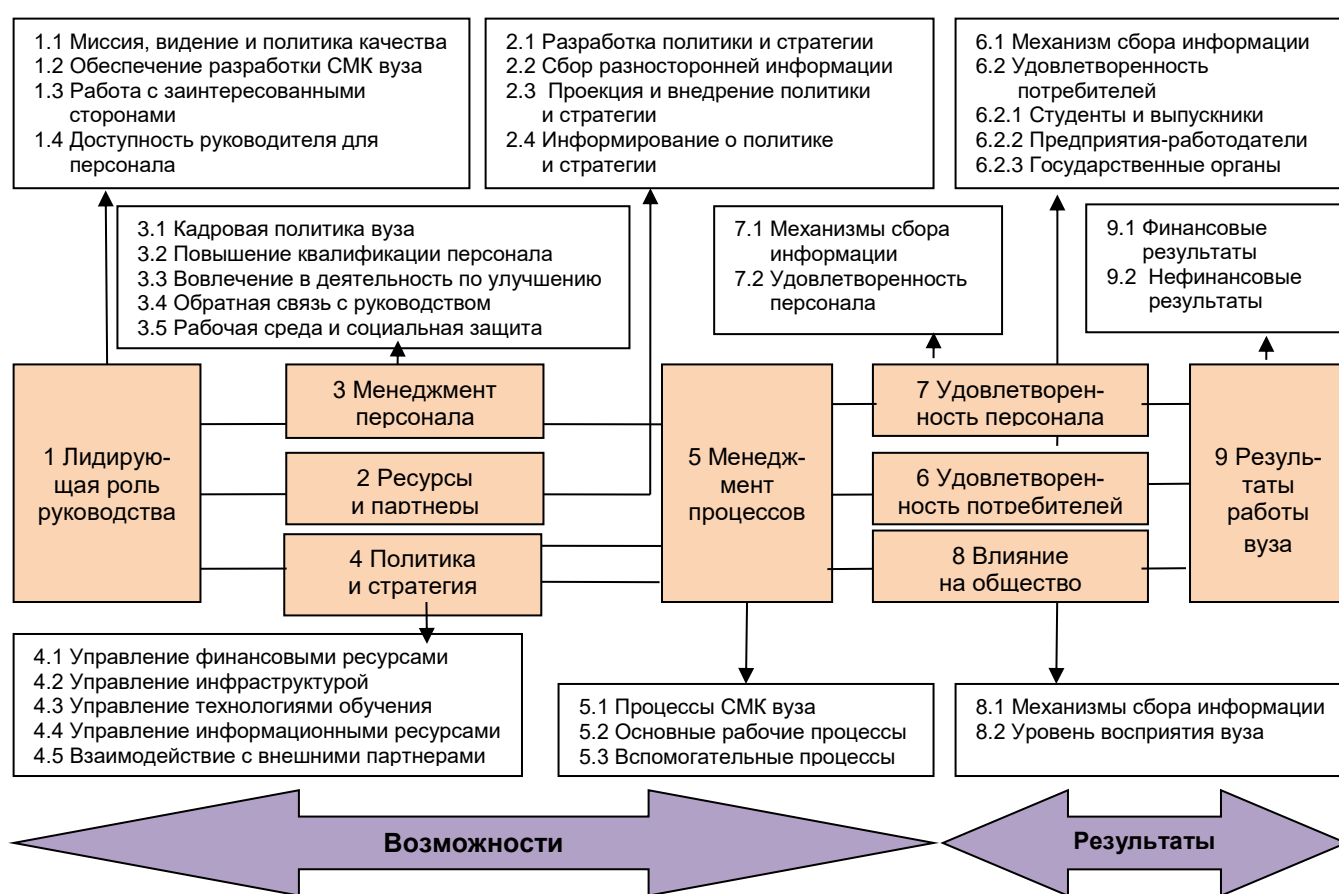


Рисунок 5 – Модель внутривузовской системы менеджмента качества ВПО

### Выводы по разделу два

В данном разделе рассмотрены основные методы оценки деятельности организации и системы менеджмента качества: аудит, рейтинг, самооценка. Каждый из них имеет свою цель применения, достоинства и недостатки. Так при расчете рейтинга используются, как правило, весовые коэффициенты, и невозможно оценить степень достоверности данных, на основе которых рассчитывается рейтинг. В основе споров вокруг рейтингов, относящихся к

различным сферам образования, лежит вопрос о том, возможно ли в принципе количественно охарактеризовать качество образовательного учреждения или образовательной программы. Однако для потребителя образовательных услуг рейтинг является одним из самых привлекательных методов для сравнения вузов и образовательных программ.

Каждый из видов аудита имеет свои плюсы и минусы. К достоинствам внутренних аудитов можно отнести следующие: знание внутренними аудиторами особенностей своего предприятия; отсутствие предубежденного отношения сотрудников аудируемых подразделений к внутренним аудиторам; возможность использования конфиденциальной информации в отчетах об аудитах; отсутствие дефицита времени при внутреннем аудите, ограничивающем возможности более детального изучения аудируемого объекта и др. А к недостаткам внутренних аудитов следует отнести невысокий уровень объективности заключений ввиду возможной предвзятости внутренних аудиторов по отношению к некоторым сотрудникам предприятия; результаты внутреннего аудита могут рассматриваться как менее объективная информация об эффективности и результативности системы менеджмента предприятия по сравнению с внешним аудитом; результаты внутреннего аудита нельзя использовать для рекламы предприятия и т.д.

Важнейшими преимуществами применения самооценки являются: получение объективных оценок, основанных на фактах; использование комплекса критериев оценки, широко распространенных в других странах; внедрение различных инициатив персонала в повседневную деятельность организации; появление возможности распространения лучшего опыта внутри организации, признания достижений отдельных работников и подразделений; использование полученных результатов для совершенствования деятельности организации.

Совершенствование деятельности предприятия, являющееся необходимым условием менеджмента любой организации, невозможно без периодического анализа потенциала и достигнутых результатов. Только опираясь на выводы после такого анализа, можно наметить и реализовать следующие шаги в улучшении деятельности.

Из всего многообразия рассмотренных передовых отечественных и зарубежных методов оценки деятельности организации для решения назревших проблем филиала «ЮУрГУ» в г. Аша (отсутствие подхода к оценке и систематическому совершенствованию деятельности) предпочтительно использовать метод самооценки. Применение метода позволит оценить уровень развития создаваемой системы менеджмента качества и поможет определить как области, нуждающиеся в улучшении, так и приоритеты.

Исходя из проведенного анализа, в данной работе при применении выбранного метода совершенствования СМК – самооценки – предпочтительно разработать модель высшего образовательного учреждения, используя рассмотренные модель внутривузовской системы качества и национальные модели других стран, наиболее адаптируемые для высшего учебного заведения.

## 3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА САМООЦЕНКИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

### 3.1 Самооценка как способ совершенствования деятельности вуза

В настоящее время основной тенденцией в области гарантий качества высшего образования становится перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества деятельности образовательных учреждений (ОУ) на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки ОУ на основе тех или иных моделей управления качеством. Это обеспечивает перенос ответственности за качество и оценку качества в учебное заведение. «Стандарты и Директивы для гарантии качества Высшего образования в Европейском регионе», разработанные ENQA декларируют, что самообследование или самооценка учебных заведений – это отправная точка для эффективной гарантии качества. Очень важно, чтобы учебные заведения обладали средствами сбора и анализа информации о собственной деятельности. При отсутствии данных средств учебные заведения не будут знать, что в их системе работает хорошо, а что требует внимания, также не будут известны результаты нововведений.

Таким образом, эффективная система мониторинга качества образования в ОУ, основанная на самооценке, сама по себе обеспечивает объективную оценку и доверие к деятельности ОУ и приводит к существенной экономии материальных и временных ресурсов, выделяемых на проведение внешней экспертизы. Результаты самооценки становятся с одной стороны механизмом постоянного внутреннего улучшения СК, а с другой – могут представляться внешним проверяющим для их выборочной проверки [13].

Под самооценкой понимается всестороннее обследование ОУ, итогом которого является тщательно обсужденное персоналом мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне развития, упорядоченности и совершенства процессов ОУ. Самооценка обычно проводится при непосредственном участии руководства учебного заведения.

Цель самооценки заключается в предоставлении ОУ рекомендаций, основанных на фактах и данных, касающихся областей применения ресурсов для улучшения его деятельности. Самооценка может использоваться учебным заведением для сравнения своей деятельности с лучшими в определенном классе достижениями других ОУ или показателями мирового уровня в данной области, а также может быть полезной при сравнении с поставленными ранее целями при повторных оценках степени достижения этих целей.

Таким образом, самооценка в принципе отвечает на следующие вопросы:

- «что мы делаем?»
  - «насколько хорошо мы это делаем?»
  - «что мы могли бы делать лучше?»
  - «как мы могли бы делать это лучше?»
- Самооценка может проводиться на различных уровнях ОУ:
- ОУ в целом;

- подразделения;
- процесса;
- рабочей группы;
- персональный [5].

Первым вопросом при проведении самооценки ОУ является выбор метода самооценки, в основе которого лежит выбранная модель. Фактически метод самооценки представляет собой перечень требований к уровню организации процессов ОУ, которые формулируются в виде критериев и подкритериев модели. Масштаб и степень самооценки необходимо планировать, исходя из целей и приоритетов развития конкретного ОУ. Метод самооценки определяет степень корректности и глубины самообследования процессов ОУ, степень документальной обоснованности выносимых суждений и, как следствие, уровень трудоемкости проведения самооценки [14].

Самооценка проводится на соответствие модели менеджмента качества, которую организация выбирает как образец. Наиболее популярными являются модели менеджмента качества, используемые в национальных и международных премиях по качеству (премия Деминга в Японии, премия Малькольма Болдриджа в США, Европейская премия по качеству). Что касается самооценки учебных заведений, существует ряд моделей систем менеджмента качества вузов, включая следующие:

1 Модель системы менеджмента качества в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов серии ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015);

2 Модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и ее модификации для высшего образования;

3 Модель премии Правительства РФ в области качества;

4 Модель премии конкурса Министерства образования РФ «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» 2011 г.

5 Модель Центра исследований политики в области высшего образования (CHEPS) университета Твенте (Нидерланды);

6 Модель Ассоциации университетов Нидерландов (VSNU);

7 Бельгийско-нидерландская модель (HBO Expert Group);

8 Модель национальной американской премии по качеству «Baldrige National Quality Award» в области образования и др.

В основе всех этих моделей лежит процессно-ориентированный подход, все они имеют большую степень совпадения, взаимно дополняют друг друга и отличаются только полнотой и глубиной охвата всех рабочих процессов организации и степенью перекрытия СМК с общей системой менеджмента вуза [15].

Наиболее часто при проведении самооценки используются матричный и табличный методы.

Матричный метод:

- представляет собой совокупность квалиметрических шкал (в виде матриц) «уровней совершенства» по всем критериям модели, выраженных

вербально, от полностью неудовлетворительного состояния до полного совершенства;

- позволяет просто и легко проследить динамику развития ОУ во времени путем анализа профиля результатов самооценки;
- обеспечивает визуальный анализ положительных сдвигов в настоящий момент относительно прошлого состояния.

Табличный метод:

- проводится путем заполнения для каждого оцениваемого аспекта деятельности или критерия модели таблицы, в которой дается оценка уровня совершенства критерия, степени системности и распространенности применяемого подхода;
- в этой же таблице для каждого критерия модели могут указываться сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы и области для возможных улучшений;
- дает возможность провести SWOT-анализ деятельности ОУ по критериям модели и служит основой для составления плана корректирующих и предупреждающих действий [16].

### 3.2 Модель совершенствования деятельности вуза в области менеджмента качества

Модель совершенствования деятельности вуза, в первую очередь, предназначена для стимулирования ОУ к применению принципов всеобщего менеджмента качества (TQM) и поиску постоянного улучшения СК. Под Моделью совершенствования деятельности ОУ понимается определенная совокупность критериев и составляющих, характеризующих основные компоненты деятельности ОУ с позиций менеджмента качества, а также описание «уровней совершенства» (квалиметрических шкал в виде матриц) всех составляющих, которые в совокупности определяют процессы ОУ, направленные на достижение требуемых результатов по качеству. Модель содержит 9 критериев и 47 подкритериев и составляющих, перечень которых представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии и подкритерии Модели совершенствования деятельности ОУ

Критерий 1. Лидирующая роль руководства	
1.1	Личное участие руководства ОУ в формировании и развитии миссии, видения, политики, основных целей и задач в области качества
1.2	Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы качества (СК) ОУ
1.3	Личное участие руководства ОУ в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности



Продолжение таблицы 1

1.4	Личное участие руководства ОУ в подготовке и организации проведения лицензирования, аттестации, государственной аккредитации
Критерий 2. Политика и стратегия	
2.1	Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала ОУ, потребителей и др.)
2.2	Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования ОУ при формировании его политики и стратегии
2.3	Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОУ
Критерий 3. Менеджмент персонала	
3.1	Кадровая политика и принципы управления развитием персонала
3.2	Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации
3.3	Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством ОУ
3.4	Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты
Критерий 4. Ресурсы и партнеры	
4.1	Управление финансовыми и материальными ресурсами
4.2	Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний
4.3	Управление информационными ресурсами
4.4	Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами, средними специальными учебными заведениями, другими вузами)
Критерий 5. Менеджмент процессов	
5.1	Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ
5.1.1	Внедрение процессного подхода
5.1.2	Управление документацией и записями
5.1.3	Планирование и построение организационной структуры СК, распределение ответственности и полномочий
5.1.4	Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов ОУ
5.1.5	Планирование процессов ОУ
5.1.6	Внутренние аудиты (проверки) и самооценка ОУ и его структурных подразделений
5.1.7	Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия
5.2	Основные процессы научно-образовательной деятельности
5.2.1	Проектирование и разработка образовательных программ
5.2.2	Довузовская подготовка и прием студентов
5.2.3	Реализация основных образовательных программ

Окончание таблицы 1

5.2.4	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми
5.2.5	Проектирование и реализация программ дополнительного образования
5.2.6	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)
5.2.7	Научно-исследовательская и инновационная деятельность
5.3	Вспомогательные процессы ОУ
5.3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса
5.3.2	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов
5.3.3	Издательская деятельность
5.3.4	Библиотечное и информационное обеспечение
5.3.5	Управление инфраструктурой и производственной средой
5.3.6	Обеспечение БЖД
5.3.7	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ
Критерий 6. Удовлетворенность потребителей	
6.1	Удовлетворенность студентов и выпускников
6.1.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников
6.1.2	Уровень удовлетворенности студентов и выпускников
6.2	Удовлетворенность работодателей
6.2.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей
6.2.2	Уровень удовлетворенности работодателей
Критерий 7. Удовлетворенность персонала	
7.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала
7.2	Уровень удовлетворенности персонала
Критерий 8. Влияние ОУ на общество	
8.1	Уровень восприятия ОУ обществом
Критерий 9. Результаты деятельности ОУ	
9.1	Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности ОУ
9.2	Финансовые результаты деятельности ОУ
9.3	Другие нефинансовые результаты деятельности ОУ

В основу Модели положены Бельгийско-нидерландская модель улучшения качества высшего образования, основанная на модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM), и модель конкурса Рособнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», которые дополнены стандартами и директивами ENQA, требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, а также рекомендациями по улучшению деятельности ГОСТ Р ИСО 9004-2011.

Девять критериев Модели, как и в моделях, взятых за основу, сформированы в две группы: критерии группы «Возможности» и критерии группы «Результаты». Последние оцениваются по обратной связи, и предпринимаются шаги,

приводящие в результате к новым действиям и улучшениям. Таким образом, в каждом критерии реализуется цикл Э. Деминга (Plan–Do–Check–Act), т.е. процесс постоянного совершенствования. Все критерии разбиты на подкритерии и их составляющие.

### 3.2.1 Критерии группы «Возможности»

#### Критерий 1 «Лидирующая роль руководства».

Критерий «Лидирующая роль руководства» показывает, как руководство на исследуемом уровне организации проявляет личное лидерство в своем поведении, в вопросах качества и принятии решений. Основными его элементами являются личное участие руководства в определении миссии, видения, политики и стратегии ОУ, обеспечение разработки и внедрения СК и др. В зависимости от уровня, на котором проводится самооценка, «руководство» можно рассматриваться как ректор, проректоры и т. п.

#### Критерий 2 «Политика и стратегия».

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

#### Критерий 3 «Менеджмент персонала».

Критерий «Менеджмент персонала» касается как количественного, так и качественного аспекта управления персоналом ОУ. Этот критерий характеризует, как учебное заведение 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 процессов.

#### Критерий 4 «Ресурсы и партнеры».

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

#### Критерий 5 «Менеджмент процессов».

Этот критерий характеризует, как ОУ планирует, проектирует и совершенствует свои процессы и управляет ими с целью реализации политики и стратегии и наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Основу критерия составляют процессы ОУ. При этом в критерии «Менеджмент процессов» выделены три подкритерия:

- 5.1 «Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ»;
- 5.2 «Основные процессы научно-образовательной деятельности»;
- 5.3 «Вспомогательные процессы ОУ».

Каждый из этих подкритериев разбит на определенное количество составляющих (видов деятельности, процессов) (см. таблицу 1), причем оценка «уровня совершенства» каждой составляющей производится отдельно.

### 3.2.2 Критерии группы «Результаты»

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

При формировании критериев группы «Результаты» использованы следующие принципы:

- подкритерии группы «Результаты» должны отражать три основных аспекта: совершенство механизмов сбора и анализа информации относительно удовлетворенности потребителей, персонала и общества, степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества различными аспектами деятельности ОУ (на основании их реального анкетирования) и косвенные свидетельства удовлетворенности заинтересованных сторон;
- степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества должна оцениваться относительно всех аспектов деятельности ОУ, которые определяются подкритериями и составляющими критериев группы «Результаты» и относятся к рассматриваемой группе потребителей. Это позволяет реализовать для каждого критерия цикл Э. Деминга (PDCA), т.е. процесс постоянного совершенствования деятельности ОУ по всем направлениям;
- конкретные показатели и индикаторы, относительно которых оценивается степень удовлетворенности заинтересованных сторон, могут быть детализированы с учетом специфики деятельности ОУ.

Определены следующие критерии группы «Результаты» их подкритерии и составляющие:

Критерий 6 «Удовлетворенность потребителей».

Результаты, которых добилось ОУ в отношении удовлетворения интересов студентов, выпускников и работодателей.

Критерий 7 «Удовлетворенность персонала».

Результаты, которых добилось ОУ в отношении удовлетворения своего персонала.

Критерий 8 «Влияние ОУ на общество».

Результаты, которых добилось ОУ в отношении удовлетворения интересов общества. Оценивается уровень восприятия ОУ обществом.

Критерий 9 «Результаты деятельности ОУ».

Результаты, которых добилась организация в отношении запланированных целей в работе.

Подкритерии и составляющие критериев группы «Результаты» так же как и критериев группы «Возможности» оцениваются по квалиметрическим шкалам «Уровни совершенства».

### 3.2.3 Квалиметрические шкалы «Уровни совершенства»

Оценка «уровня совершенства» системы менеджмента качества образовательного учреждения по всем подкритериям и составляющим создаваемой Модели совершенствования деятельности ОУ может осуществляться примерно одинаково. В основу описания «уровней совершенства» подкритериев, составляющих (видов деятельности, работ) закладываем следующие шесть «измерений», соответствующих базовым принципам TQM.

1) Степень ориентированности на потребителей и других заинтересованных сторон (от минимального удовлетворения требованиям ГОС ВПО и до полного учета интересов всех заинтересованных сторон).

2) Степень системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долговременной политики и стратегии).

3) Степень распространенности в вузе применяемого подхода по уровням управления, различным подразделениям и процессам.

4) Степень вовлеченности персонала ОУ в соответствующие процессы.

5) Степень документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам).

6) Степень ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем.

Для оценки «уровней совершенства» всех подкритериев и составляющих разработаны специальные квалиметрические шкалы. Квалиметрические шкалы вербально описывают пять упорядоченных «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 по 10-ти бальной числовой шкале.

Модель совершенствования деятельности ОУ и квалиметрические шкалы «Уровни совершенства» взяты за основу при разработке методики самооценки филиала «ЮУрГУ» в г. Аша.

Таким образом, в результате проведения самооценки по предлагаемой модели можно оценить исходное состояние системы менеджмента качества филиала университета, определить сильные и слабые стороны, идентифицировать процессы (виды деятельности) образовательного учреждения, нуждающиеся в улучшении и разработать план мероприятий по совершенствованию системы качества [17].

### 3.3 Описание процесса «Самооценка системы менеджмента качества высшего учебного заведения»

Для различных по назначению, структуре и уровню процессов требуются свои подходы, методики и глубина описания процессов.

В настоящий момент созданы и активно применяются такие метода описания, как:

- паспорт процесса;
- диаграммы IDEF моделирования, применяемые в случае, если система менеджмента качества в определенной степени автоматизирована и/или в перспективе установлены цели по ее комплексной автоматизации, а также имеются необходимые ресурсы для обучения персонала и приобретения необходимого программного обеспечения для построения диаграмм;
- диаграмма последовательности – графическое изображение последовательности действий рассматриваемого процесса. Применяется в процессах, где четко определена последовательность действий или последовательность действий является решающим фактором достижения результата;
- сетевой график – инструмент, позволяющий спланировать оптимальные сроки выполнения всех необходимых работ для скорейшей и успешной реализации поставленной цели и др.

В данной квалификационной работе для описания процесса «Самооценка системы менеджмента качества высшего учебного заведения» были использованы первые три из названных методов.

Область применения, нормативные ссылки, термины и определения, общие положения прописаны в методике «Самооценка системы менеджмента качества». Разработанный паспорт процесса представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Паспорт процесса «Самооценка системы менеджмента качества высшего учебного заведения»

Наименование процесса	Самооценка системы менеджмента качества вуза
Код процесса	8.4
Цель процесса	Оценка результативности и эффективности уровня зрелости системы менеджмента качества вуза; предоставление рекомендаций, касающихся областей применения ресурсов для улучшения деятельности вуза
Владелец процесса	Ректор
Входы: – документация СМК – информация о результатах деятельности вуза, основанная на свидетельствах (решения ректора, результаты анкетирования персонала, потребителей, рейтинги, рекламации от потребителей, отчеты об аудитах, отчеты о выполнении работ и другие свидетельства улучшений и результативности процессов)	Поставщики: – отделы и подразделения вуза – персонал и студенты вуза

Продолжение Таблицы 2.

Выходы: – отчет о самооценки вуза, содержащий мнения персонала о деятельности вуза и данные о ее результативности – рекомендации по улучшению деятельности вуза	Потребители: – руководители вуза всех уровней
Ресурсы	Персонал, инфраструктура, производственная среда, временные и информационные ресурсы
Управляющее воздействия	– ГОСТ Р ИСО 9001-2015 – ГОСТ Р ИСО 9004-2011 – Законы РФ – Государственные образовательные стандарты ВПО – Устав филиала «ЮУрГУ» в г. Аша – нормативно-правовая документация
Контролируемые параметры процесса: – полнота охвата подразделений – степень участия руководителей высшего и среднего звена – степень участия персонала – срок проведения самооценки	Критерии результативности:  не менее 10% не менее 85% не менее 15% от 2 недель до 2 месяцев

### 3.4 Определение контролируемых параметров процесса

Показатель полноты охвата подразделений ( $T_{охв}$ ) позволяет получить информацию о том, насколько широко используется самооценка в вузе (о масштабе самооценки). Показатель определяется по формуле (1):

$$T_{охв} = \frac{P_{уч}}{P_{общ}} \times 100\% , \quad (1)$$

где  $P_{уч}$  – число структурных подразделений филиала университета, принимающих участие в самооценке;

$P_{общ}$  – общее число структурных подразделений.

Степень участия руководителей высшего и среднего звена ( $M_{уч}$ ) определяет, насколько активно принимают участие руководители различных уровней в оценивании и в деятельности по совершенствованию СМК. Показатель определяется по формуле (2):

$$M_{уч} = \frac{N_{ак}}{N_{общ}} \times 100\% , \quad (2)$$

где  $N_{ак}$  – число руководителей высшего и среднего звена, принимающих участие в самооценке, анализе результатов, выборе приоритетных направлений для совершенствования деятельности и контроле за реализацией плана, чел.;

$N_{общ}$  – общее число руководителей различного уровня, чел.

Показатель степени участие персонала ( $P_{уч}$ ) позволяет определить процент вовлеченности персонала (сотрудники, профессорско-преподавательский состав) в проведение самооценки: сборе и анализе данных, составлении отчета, расчете значений «уровней совершенства». Показатель определяется по формуле (3):

$$P_{уч} = \frac{K_{ак}}{K_{общ}} \times 100\% , \quad (3)$$

где  $K_{ак}$  – количество сотрудников, принимающих участие в самооценке, чел.;

$K_{общ}$  – общее количество сотрудников, обладающих необходимой компетентностью в рассматриваемых вопросах (в оцениваемых критериях и их составляющих) и осведомленностью о реальном положении дел в академии, чел.

Время, отводимое на проведение самооценки, зависит от размера вуза, его организационной структуры, масштаба оценивания, коммуникационных связей между подразделениями, доступности данных и уровня компетентности персонала, но оно не должно превышать двух месяцев.

### 3.5 Разработка графической модели процесса «Самооценка системы менеджмента качества вуза» с использованием методологии IDEF0

Согласно реестру процессов филиала «ЮУрГУ» в г. Аша выделяются четыре группы процессов. Процесс самооценки СМК филиала университета может быть отнесен к процессам измерения, анализа и улучшения.

Моделирование бизнес-процессов – один из наиболее эффективных методов отражения реально существующих в организации процессов при помощи графических и табличных способов представления.

В настоящее время для описания бизнес-процессов используются несколько методологий. К числу наиболее распространенных относятся методологии моделирования бизнес-процессов (Business Process Modeling), методологии описания потоков работ (Work Flow Modeling), а также методология описания бизнес-процессов IDEF0.

Методология IDEF0 позволяет отражать в модели процесса обратные связи различного типа, понять, какие объекты или информация служат сырьем для процессов, какие результаты производят работы, что является управляющими факторами и какие ресурсы для этого необходимы.



В настоящий момент существует большое разнообразие программных продуктов, предназначенных для облегчения и автоматизации деятельности по описанию процессов. Одним из них является пакет BPwin компании Computer Associates. Полное название BPwin-AllFusion Process Modeler.

BPwin является эффективным инструментом для создания моделей, позволяющих анализировать, документировать и планировать изменения сложных бизнес-процессов. BPwin предлагает средство для сбора всей необходимой информации о работе предприятия и графического изображения этой информации в виде целостной и непротиворечивой модели.

С помощью BPwin в данной работе визуализируется и декомпозируется процесс «Самооценка системы менеджмента качества вуза».

Диаграммы графических моделей верхнего уровня управления филиала университета, а также дерево работ по методологии IDEF0, приведены в Приложении В.

В таблице 3 приведен список диаграмм верхнего уровня с указанием номера диаграммы.

Список работ, использованных в диаграммах, приведен в таблице 4.

В соответствии с правилами нотации IDEF0, комплект диаграмм начинается с контекстной диаграммы А-0 «Деятельность филиала «ЮУрГУ» в г. Аша. Все последующие диаграммы декомпозированы до процесса «Самооценка системы менеджмента качества вуза» и его подпроцессов.

Таблица 3 – Список диаграмм верхнего уровня

Номер диаграммы	Наименование диаграммы
А-0	Деятельность филиала «ЮУрГУ» в г. Аша
А0	Деятельность филиала «ЮУрГУ» в г. Аша
А1	Осуществлять деятельность филиала «ЮУрГУ» в г. Аша
А1.3	Выполнять вспомогательные процессы
А1.3.3	Осуществлять процессы СМК
А1.3.3.4	Осуществлять измерения, анализ, улучшения
А1.3.3.4.3	Проводить самооценку
А1.3.3.4.3.1	Сформировать рабочую группу

Окончание таблицы 3

Номер диаграммы	Наименование диаграммы
А1.3.3.4.3.2	Оценить деятельность по критериям
А1.3.3.4.3.2.3	Оценить уровни критериев
А1.3.3.4.3.2.3.1	Оценить критерии группы «Возможности»
А1.3.3.4.3.2.3.2	Оценить критерии группы «Результаты»
А1.3.3.4.3.3	Составить сводный отчет

Таблица 4 – Список работ, использованных в диаграммах

Наименование работы	Номер работы
Выбрать руководителя ВКР	A1.3.3.4.3.1.2
Выбрать экспертов из числа сотрудников и ППС	A1.3.3.4.3.1.1
Выполнять вспомогательные процессы	A1.3
Выполнять основные процессы	A1.2
Деятельность филиала «ЮУрГУ» в г. Аша	A0
Заполнить итоговые формы отчета	A1.3.3.4.3.3.1
Заполнить опросные формы	A1.3.3.4.3.2.4
Контролировать реализацию плана мероприятий в период между самооценками	A1.3.3.4.3.5
Обеспечивать БЖД	A1.3.1
Обеспечивать менеджмент ресурсов	A1.3.3.3
Обеспечивать ответственность руководства	A1.3.3.2
Осуществлять библиотечное обеспечение	A1.3.2
Осуществлять деятельность Медицинского колледжа	A0.2
Осуществлять деятельность филиала «ЮУрГУ» в г. Аша	A0.1
Обеспечивать измерения, анализ и улучшения	A1.3.3.4
Осуществлять процессы СМК	A1.3.3
Оценить деятельность по критериям	A1.3.3.4.3.2
Оценить критерии группы «Возможности»	A1.3.3.4.3.2.3.1
Оценить критерий «Лидирующая роль руководства»	A1.3.3.4.3.2.3.1.1
Оценить критерий «Политика и стратегия»	A1.3.3.4.3.2.3.1.2
Оценить критерий «Менеджмент персонала»	A1.3.3.4.3.2.3.1.3
Оценить критерий «Ресурсы и партнеры»	A1.3.3.4.3.2.3.1.4
Оценить критерий «Менеджмент процессов»	A1.3.3.4.3.2.3.1.5
Оценить критерии группы «Результаты»	A1.3.3.4.3.2.3.2
Оценить критерий «Удовлетворенность потребителей»	A1.3.3.4.3.2.3.2.1
Оценить критерий «Удовлетворенность персонала»	A1.3.3.4.3.2.3.2.2
Оценить критерий «Влияние вуза на общество»	A1.3.3.4.3.2.3.2.3
Оценить критерий «Результаты деятельности вуза»	A1.3.3.4.3.2.3.2.4
Оценивать удовлетворенность потребителя	A1.3.3.4.1
Оценить уровни критериев	A1.3.3.4.3.2.3
Подготовить и разослать опросные формы	A1.3.3.4.3.2.2
Провести заключительное совещание	A1.3.3.4.3.4
Провести инструктаж экспертов	A1.3.3.4.3.2.1
Проводить внутренние аудиты	A1.3.3.4.2
Проводить самооценку	A1.3.3.4.3
Распределить обязанности	A1.3.3.4.3.1.3
Рассчитать значение «уровня совершенства» критериев	A1.3.3.4.3.3.2
Составить сводный отчет	A1.3.3.4.3.3.
Сформировать рабочую группу	A1.3.3.4.3.1
Управлять филиалом университета	A1.1
Управлять СМК	A1.3.3.1

## Выводы по разделу три

В настоящее время центр тяжести с процедур внешнего контроля качества деятельности образовательных учреждений на базе национальных систем аттестации и аккредитации переносится в сторону внутренней самооценки ОУ на основе тех или иных моделей управления качеством.

Самооценка может стать основой для эффективной системы мониторинга качества образования в ОУ и обеспечить объективную оценку и доверие к деятельности вуза. Результаты самооценки становятся с одной стороны механизмом постоянного внутреннего улучшения СМК, а с другой – могут представляться внешним проверяющим для их выборочной проверки.

В данном разделе описывается разработанная Модель совершенствования деятельности вуза, основанная на элементах Бельгийско-нидерландской модели улучшения качества высшего образования и модели конкурса Рособрнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества подготовки специалистов».

В разделе показаны основные методы описания процессов. Для описания процесса «Самооценка системы менеджмента качества вуза» разработан паспорт процесса, в котором содержатся сведения о его коде, цели, владельце, входах, поставщиках, выходах, ресурсах, потребителях, управляющих воздействиях, контролируемых параметрах и критериях результативности.

#### 4 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ «САМООЦЕНКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА»

В данной работе разработана методика «Самооценка системы менеджмента качества», которая устанавливает порядок организации и проведения самооценки системы менеджмента качества филиала ЮУрГУ» в г. Аша определяет требования по подготовке и оформлению отчета по результатам самооценки. Методика предназначена для применения во всех структурных подразделениях университетов.

Методика самооценки филиала университета базируется на Модели совершенствования деятельности ОУ. В качестве метода самооценки использована совокупность квалиметрических шкал «Уровни совершенства» подкритериев и составляющих Модели.

Разработанная методика самооценки применяется:

- для постоянного совершенствования процессов управления, основных, вспомогательных процессов и процессов анализа и измерения образовательной деятельности вуза;
- для подготовки к комплексной государственной оценке университета.

В методике отражена разработанная Модель совершенствования деятельности вуза в области менеджмента качества и приведены три приложения: Квалиметрические шкалы «Уровни совершенства» составляющих Модели, Методика расчета значений «уровней совершенства», Правила построения «лепестковой диаграммы».

Разработанная методика приведена в Приложении В.

Основные этапы самооценки представлены диаграммой последовательности, приведенной на рисунке 6.

В результате проведения самооценки по предлагаемой методике можно оценить исходное состояние системы качества филиала университета, определить сильные и слабые стороны, идентифицировать процессы (виды деятельности) филиала университета, нуждающиеся в улучшении и разработать план мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества.

Для распределения обязанностей при осуществлении процесса самооценки СМК предложена матрица распределения ответственности, которая представлена в таблице 5.



Рисунок 6 – Основные этапы самооценки

Таблица 5 – Матрица распределения ответственности и полномочий

Наименование процесса	Подразделения и должностные лица					
	Ректор университета	Ответственный представитель руководства по качеству	Начальник ОМК	Руководитель ВКР	Руководители подразделений и владельцы процессов	Экспертная группа по самооценке
Принятие решения о проведении самооценки	<b>О</b>	<b>У</b>	<b>У</b>		<b>И</b>	
Назначение руководителя ВКР	<b>Т</b>	<b>О</b>	<b>С</b>	<b>С</b>	<b>У</b>	
Назначение руководителей подразделений, ответственных за проведение самооценки по критериям	<b>Т</b>	<b>О</b>	<b>С</b>	<b>У</b>	<b>С</b>	
Формирование рабочей группы и первичное распределение обязанностей	<b>Т</b>	<b>О</b>	<b>У</b>	<b>В</b>	<b>У</b>	<b>С</b>
Обучение членов экспертной группы по составлению отчета			<b>Р</b>	<b>О</b>		<b>У</b>
Подготовка и рассылка опросных форм		<b>Т</b>	<b>К</b>	<b>О</b>		<b>В</b>
Сбор данных и составление разделов отчета			<b>К</b>	<b>О</b>	<b>У</b>	<b>В</b>
Составление сводного отчета			<b>К</b>	<b>О</b>		<b>В</b>
Проведение экспертами оценки по отчету			<b>К</b>	<b>О</b>		<b>В</b>
Представление сводного отчета ректору университета	<b>Т</b>	<b>С</b>	<b>С</b>	<b>О</b>		
Проведение заключительного совещания, определение приоритетных областей для улучшения	<b>О</b>	<b>Р</b>	<b>У</b>	<b>У</b>	<b>У</b>	<b>У</b>
Разработка плана мероприятий по совершенствованию СМК	<b>Т</b>	<b>О</b>	<b>Р; С; К</b>	<b>В</b>	<b>У</b>	<b>У</b>

**О** – владелец процесса  
**С** – согласует  
**Т** – утверждает

**У** – участвует  
**Р** – организует  
**В** – выполняет

**К** – контролирует  
**И** – информируется

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

### 6.1 Выбор метода расчета и анализа затрат на качество

Одним из методов определения эффективности и результативности системы менеджмента качества (СМК) является анализ затрат на качество.

Организация учета затрат на качество включает комплекс мер по установлению порядка и методов сбора, обработки, накопления сведений о затратах на качество, доведение информации до руководства всех подразделений, ее анализ и принятие, при необходимости, корректирующих действий [23].

Целью учета затрат на качество является оценка результативности функционирования СМК, контроль и анализ затрат на всех стадиях жизненного цикла продукции или услуги.

Оценка затрат на качество оказывает непосредственное влияние на:

- конкурентоспособность продукции или услуги на внешнем и внутреннем рынках;
- обеспечение требуемого уровня качества выпускаемой продукции или услуги при минимизации общих затрат на ее производство;
- объем инвестиций, их распределение и эффективность их вложения;
- совершенствования организации производства и системы обеспечения качества с целью уменьшения общих производственных затрат.

Организация учета затрат на качество имеет своей целью определение статей этих затрат и выделение доли затрат на качество из общих затрат на производство [24].

Для правильной организации учета затрат на качество необходимо обозначить:

- подразделения по представлению оперативной информации по отдельным элементам затрат,
- периодичность представления,
- пользователей информацией [25].

В настоящее время выделяют 3 метода расчета затрат на качество:

- 1 модель Тагучи;
- 2 модель стоимости процесса;
- 3 модель РАФ.

Суть существующих моделей расчета затрат на качество.

1 Концепция управления стоимостью потери качества или как ее еще называют, модель «всеобщего блага для общества» была разработана в Японии и сформулирована в 50-х г. Г.Тагути. Мерой качества продукции по Г.Тагути служит общая потеря для общества, образующаяся в результате несовершенства данной продукции и возникающая как в процессе производства, так и после отгрузки продукции.

По мнению Тагути, потери для общества могут быть двух типов:

- связанные с изменчивостью функции (продукции);
- обусловленные вредными побочными эффектами.

Это необычный подход к понятию качества, поскольку оно (качество) определяется через обратное свойство – недостаток качества. Цель управления стоимостью потери качества состоит в снижении общей суммы затрат посредством правильного учета и управления традиционными затратами на предотвращение неисправностей, поддающихся контролю.

В теоретическом плане при учете издержек вследствие ошибок (так по-другому называют этот метод) исходят из того, что даже возможная или незначительная ошибка может привести к тяжелым последствиям, поэтому и сами издержки классифицируются по месту возникновения и по последствиям ошибок. Кроме того, обязательному учету подлежат издержки, связанные с потерей альтернативных возможностей и представляющие собой упущенную прибыль из-за совершенных ошибок.

2 Концепция управления затратами в рамках бизнес-процессов (модель стоимости процесса) появилась одной из последних и в настоящий момент находится в развитии. При этом в ее основу была положена идея Дж. Джурана о делении затрат на конформные (необходимые) и неконформные (излишние).

Конформные (необходимые) затраты – затраты на выполнение процесса с эффективностью 100 %. Это не означает, что процесс может быть эффективным или даже необходимым, но имеется в виду, что при осуществлении процесса установленным путем он не может быть выполнен с меньшими затратами. Таким образом, конформные затраты – это минимальные затраты при выполнении процесса в соответствии с имеющимися техническими условиями;

Не конформные (дополнительные, лишние) затраты – затраты, обусловленные неэффективным выполнением процесса, например из-за перерасхода ресурсов или излишних расходов на рабочую силу, материалы, оборудование, энергию и т. п., что обусловлено неправильными входами, допущенными ошибками, отвергнутыми выходами и другими потерями, т. е. это дополнительные, лишние расходы, связанные с возрастанием стоимости процесса при его неудачном осуществлении.

3 PAF-модель (модель «Предупреждение – Оценка – Отказ») является самой распространенной и широко применяемой на предприятиях Европы и США. Она используется в промышленности, сфере услуг, деятельности административных органов и в других областях экономики.

Эта модель построена на основе логических рассуждений: при отсутствии всякого контроля или при небольшом объеме контроля дефектные изделия составляют большой процент и потери от брака достаточно велики; увеличение затрат на контроль приводит к снижению процента дефектов и потерь от несоответствий; при полном отсутствии дефектов потери от брака равны нулю, но при этом затраты на контроль качества асимптотически приближаются к бесконечности. Улучшение качества изготовления достигается путем увеличения числа мероприятий, направленных на преодоление ситуаций, приводящих к появлению несоответствий;

Модель PAF была разработана А. Фейгенбаумом, и расшифровывается как P - профилактика, A - оценка, F - дефект.

Согласно PAF-модели затраты на качество делятся на 4 группы:



- затраты на контроль качества – стоимость оценки достигнутого качества. В эту группу затрат входят стоимость контроля, испытаний и т. п., производимых в процессе производства и после его завершения;

- затраты на предупреждающие мероприятия – стоимость любых действий, связанных с исследованием, предупреждением или уменьшением дефектов и отказов;

- затраты, связанные с внутренними отказами – внутренние расходы, которые несет производственная организация в связи с неудачей в достижении установленного качества (когда отказы проявляются внутри организации до отправки продукции потребителю);

- затраты, связанные с внешними отказами, – внешние затраты, возникающие за пределами производственной организации (после смены владельца) в результате неудачи в достижении установленного качества.

Сумма всех перечисленных затрат составляет затраты на качество (рисунок 9) [26].

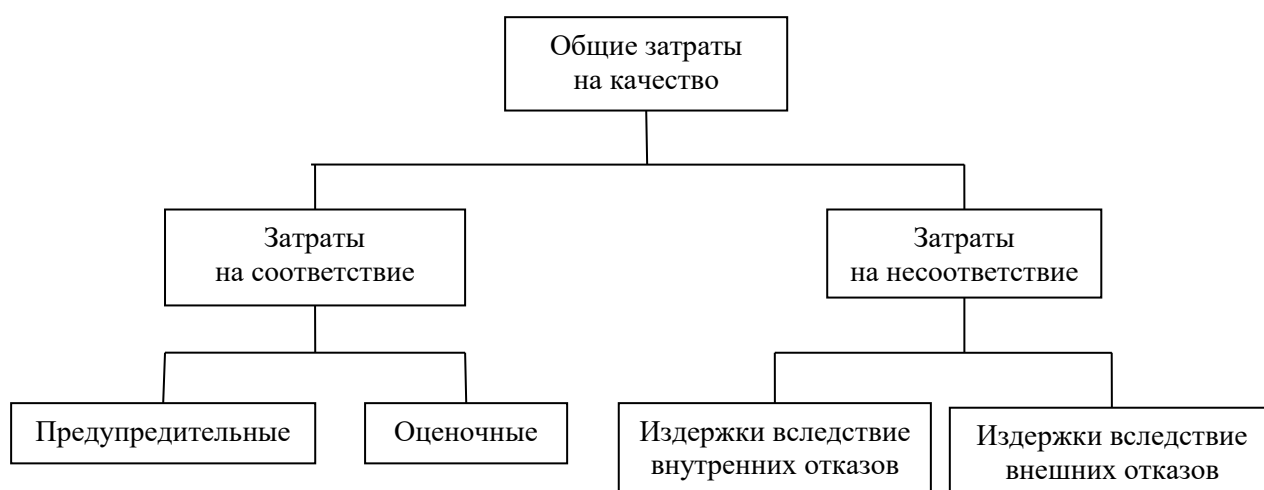


Рисунок 9 – Составляющие затрат на качество

## 6.2 Расчет ожидаемого экономического эффекта

Целью расчета экономического эффекта является выявление величины экономии при реализации результатов выпускной квалификационной работы в филиале «ЮУрГУ» в г. Аша.

Главной целью самооценки является улучшение работы организации. Однако сам по себе процесс самооценки еще не обеспечивает совершенствования деятельности организации, он обеспечивает лишь «моментальный снимок» состояния дел и представляет информацию о сильных сторонах деятельности организации и об областях, где можно ввести улучшения, а также позволяет дать ее оценку в баллах. Если результаты самооценки не будут использованы для разработки и реализации соответствующих мероприятий, она не даст эффекта.

Экономическим результатом деятельности по проведению самооценки будет суммарная выгода от улучшения деятельности и дополнительная полученная прибыль от того, что недостатки процессов были устранены в результате проведения проверки до внешнего проявления.

При внедрении результатов проекта ожидается достижение следующих факторов экономии:

- использование методики «Самооценка системы менеджмента качества» позволит осуществлять процесс самооценки стабильно и результативно;

- осуществление процесса «Самооценка системы менеджмента качества вуза» позволит выявить сильные и слабые стороны деятельности филиала университета, проанализировать процессы, в которые можно ввести улучшения, осуществлять вовлечение персонала в работу по улучшению;

- проектирование процесса «Самооценка системы менеджмента качества высшего учебного заведения» методом IDEF-моделирования позволит повысить производительность; сократить трудоемкость управления процессом.

Предлагаемое разделение затрат на проведение самооценки представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на проведение самооценки

Наименование	Обозначение суммы	Расчетная формула
1 Затраты, связанные с проведением самооценки СМК		
1.1 Заработная плата сотрудников факультета, ответственных за разработку СМК (Количество сотрудников – N1, чел; период разработки процессов СМК – t, мес; з/п одного сотрудника – Zcp1, р./мес.)	Zт1	$N1 * t * Zcp1$
1.2 Затраты на расходные материалы (печать, рассылка, переплет и т.д.)	Zт2	$\sum Zт2i$
Стоимостная оценка затрат	Zт	
2 Выгода от проделанных работ по проведению самооценки СМК (по экспертной оценке)		
2.1 Снижение объема внешних и внутренних отказов (уменьшение оттока студентов), сокращение трудоемкости управления процессами, повышение стабильности и результативности выполнения процессов вследствие их прозрачности	Кэ.о	Экспертная оценка 7% – 12% от стоимости процесса
2.2 Стоимость расходуемых на процессы ресурсов (компьютерное обеспечение, расходуемые материалы и т.п.)	Pт1	$\sum Pт1i$
Стоимостная оценка результатов за расчетный период	Pт	

### Стоимостная оценка затрат за расчетный период

Затраты, которые мы несем при проведении самооценки СМК, находятся по формуле:

$$З_T = З_{T_1} + З_{T_2}, \quad (8)$$

где  $З_{T_1}$  – заработная плата сотрудников филиала университета, ответственных за проведение самооценки СМК, тыс. руб.;  $З_{T_1}$  находится по формуле:

$$З_{T_1} = N_1 * t * З_{ср_1}, \quad (9)$$

где  $N_1$  – количество сотрудников, ответственных за проведение самооценки СМК, чел;  $N_1=9$ ;

$t$  – период проведения самооценки СМК, мес.;  $t=2$ ;

$З_{ср_1}$  – з/п одного сотрудника, тыс. руб./мес.;  $З_{ср_1}=2\ 000$ .

В соответствии с формулой (9):

$$З_{T_1} = 9 * 2 * 2000 = 36\ 000;$$

$З_{T_2}$  – Затраты на расходные материалы (печать, рассылка), тыс. руб.;  
 $З_{T_2} = 4500$ .

В соответствии с формулой (8) получаем:

$$З_T = 36\ 000 + 4\ 500 = 40\ 500 \text{ тыс. руб.}$$

### Стоимостная оценка результатов за расчетный период

Ожидаемая экономия от внедрения результатов работ проектирования находится с помощью экспертной оценки. Использование результатов самооценки для разработки и реализации мероприятий по улучшению деятельности дает стабильность процессов филиала университета и повышение их результативности, повышение производительности, лучшее использование ресурсов, уменьшение затрат на процессы. По данным экспертов экономия составляет 7–12 % от стоимости процесса.

Таким образом, результат от внедрения работ по проведению самооценки СМК филиала университета находится по формуле:

$$P_T = P_T' * K_{э.о}, \quad (10)$$

где  $P_T'$  – стоимость процессов, с которыми связаны результаты проектирования, тыс. руб.;  $P_T'$  находится по формуле:

$$P_T' = P_{T_1} + P_{T_2}, \quad (11)$$

где  $P_{T_1}$  – заработная плата всех сотрудников, задействованных в данных процессах, тыс. руб.;  $P_{T_1}$  находится по формуле:

$$P_{T_1} = N_2 * Z_{cp_2}, \quad (12)$$

где  $N_2$  – количество сотрудников, задействованных в данных процессах в филиале университета, чел.;  $N_2 = 500$  чел.;

$Z_{cp_2}$  – средняя заработная плата, тыс. руб./мес.;  $Z_{cp_2} = 6\ 000$ ;

$P_{T_2}$  – стоимость расходуемых на процесс ресурсов, тыс. руб.;  $P_{T_2} = 30\ 000$ .

По формуле (12):

$$P_{T_1} = 500 * 6\ 000 = 3\ 000\ 000.$$

Стоимость процесса в соответствии с формулой (11):

$$P_T' = 300\ 000 + 30\ 000 = 3\ 030\ 000 \text{ тыс. руб.}$$

Кэ.о. – коэффициент экспертной оценки, %; Кэ.о. принимаем равным 10 %.

Тогда ожидаемая экономия от внедрения результатов работ по формуле (10) составит:

$$P_T = 3\ 030\ 000 * 10\% = 303 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемый экономический эффект от проделанных работ по проведению самооценки филиала «ЮУрГУ» в г. Аша за период, равный одному году, определяется по формуле:

$$\text{Эож.} = (P_T - Z_T) / (1 + r), \quad (13)$$

где  $r$  – норма дисконта;  $r = 0,19$ .

Норма дисконта принимается равной годовой банковской процентной ставке за коммерческие кредиты (19 %).

В соответствии с формулой (13):

$$\text{Эож}_1 = (303\ 000 - 40\ 500) / (1 + 0,19) = 220\ 588,2 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемый экономический эффект от проделанных работ по проведению самооценки СМК филиала университета при неизменных условиях за расчетный период  $T$  (6 лет) определяется по формуле:

$$\text{Эож}_T = \sum (P_{Ti} - Z_{Ti}) / (1 + r)^T, \quad (14)$$

где  $P_{Ti}$  – финансовые результаты, получаемые в  $t$ -ом году; тыс. руб.;

$$P_{T1} = P_{T2} = P_{T3} = P_{T4} = P_{T5} = P_{T6} = 303 \text{ тыс. руб.}$$

$Z_{Ti}$  – финансовые затраты, осуществляемые в  $t$ -ом году, тыс. руб.;

$$Z_{T2}=Z_{T3}=Z_{T4}=Z_{T5}=Z_{T6}=0;$$

T – расчетный период, год; T=6;

Тогда по формуле (14):

$$\begin{aligned} \text{Эож}_6 &= (303\,000 - 40\,500)/(1+0,19) + 303\,000/(1+0,19)^2 + 303\,000/(1+0,19)^3 + \\ &+ 303\,000/(1+0,19)^4 + 303\,000/(1+0,19)^5 + 303\,000/(1+0,19)^6 = 220\,588,2 + 213\,983,0 + \\ &+ 179\,822,0 + 150\,746,3 + 126\,990,8 + 106\,690,0 = 998\,820,3 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Полученные результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Ожидаемый экономический эффект

Расчетный период (i-тый год)	Ожидаемый экономический эффект годовой, тыс. руб.	Ожидаемый суммарный экономический эффект, тыс.руб.
2016	220 588,2	220 588,2
2017	213 983,0	434 571,2
2018	179 822,0	614 393,2
2019	150 746,3	765 139,5
2020	126 990,8	892 130,3
2021	106 690,0	998 820,3

Полученные расчетные данные представлены диаграммой ожидаемого годового экономического эффекта и ожидаемого суммарного экономического эффекта (рисунок 10).

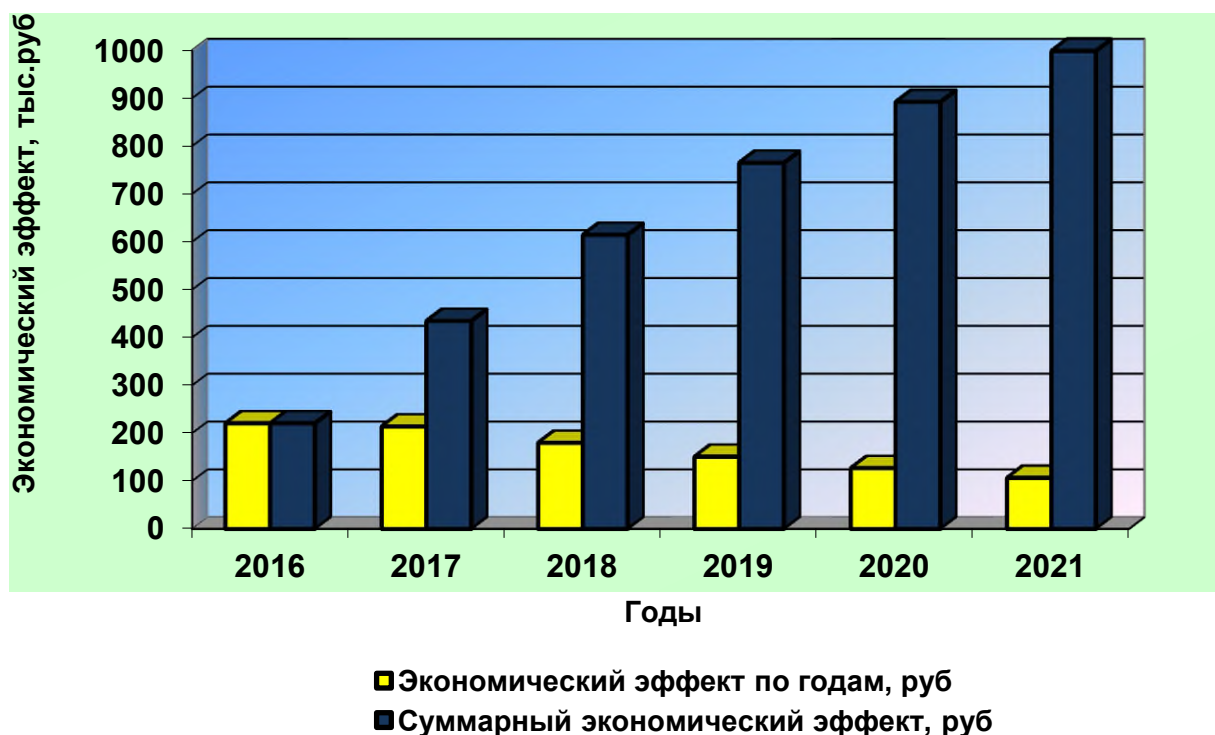


Рисунок 10 – Диаграмма ожидаемого годового и суммарного экономического эффекта

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период  $T$ , приведенная к расчетному году, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД при постоянной норме дисконта вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = -I + \sum (P_{ti} - Z_{ti}) / (1+r)^t, \quad (15)$$

где  $I$  – первоначальные инвестиции.

Если величина ЧДД отрицательна через запланированный период времени, мероприятие будет убыточным и от него следует отказаться. Положительное значение ЧДД свидетельствует о целесообразности принятия решения о финансировании и реализации работы.

В соответствии с формулой (15):

$$\text{ЧДД} = -40\,500 + 220\,588,2 + 213\,983 + 179\,822 + 150\,746,3 + 126\,990,8 + 106\,690 = 958\,320,3 \text{ тыс. руб.}$$

График ЧДД приведен на рисунке 11.

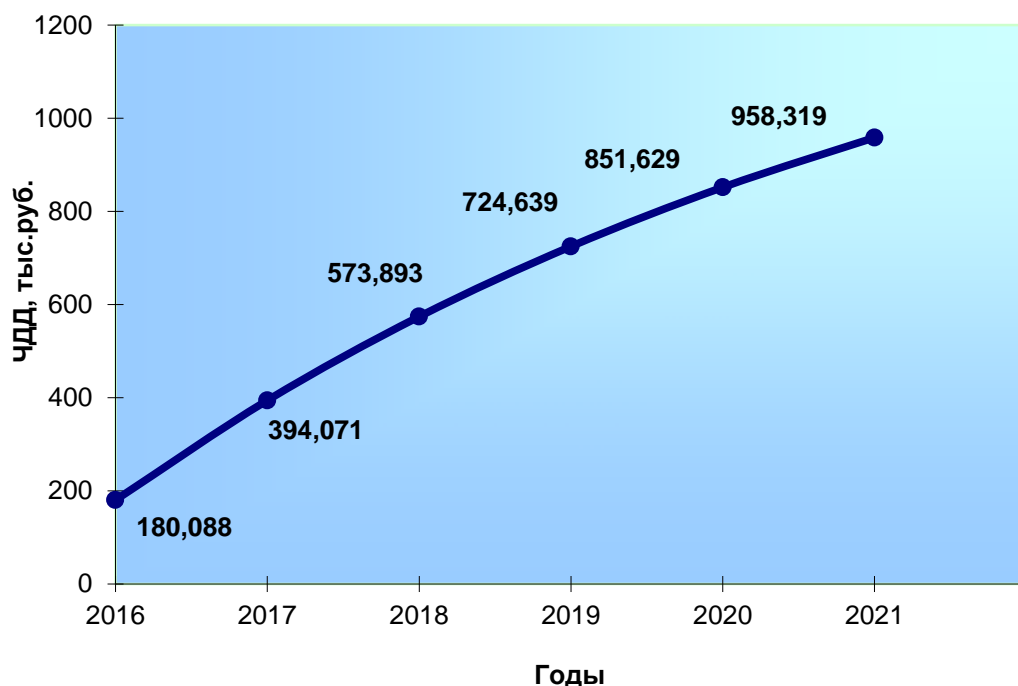


Рисунок 11 – Чистый дисконтированный доход за расчетный период

Срок окупаемости (период возврата инвестиционных средств) – период времени, за который начальные отрицательные значения накопленной денежной наличности полностью компенсируются ее положительными значениями.

За пределами этого периода эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным.

$$T_{\text{ок}} = \Sigma \text{инвестиций} / \mathcal{E}_{\text{ож}} = 40\,500 / 220\,588 = 0,18 \text{ года (2,2 месяца)}$$

Таким образом, срок окупаемости затрат по проекту составляет 2,2 месяца.

Выводы по разделу шесть

В данном разделе проведен анализ основных применяемых методов расчета затрат на качество. Предложен метод анализа затрат на проведение самооценки филиала «ЮУрГУ» в г. Аша Выделены основные факторы экономии от внедрения результатов работы:

- использование методики «Самооценка системы менеджмента качества» позволит осуществлять процесс самооценки стабильно и результативно;
- осуществление процесса «Самооценка системы менеджмента качества вуза» позволит выявить слабые и сильные стороны деятельности филиала университета, проанализировать процессы, в которые можно ввести улучшения, осуществлять вовлечение персонала в работу по улучшению;
- проектирование процесса «Самооценка системы менеджмента качества высшего учебного заведения» методом IDEF-моделирования позволит повысить производительность; сократить трудоемкость управления процессом.

Рассчитан ожидаемый экономический эффект от внедрения результатов за один год (он составит 220 588,2 тыс. руб.) и за 6 лет (с 2016 г. по 2021 г.), который составит 998 820,3 тыс. руб.. На основе рассчитанных данных был построен график ожидаемого экономического эффекта от предлагаемых мероприятий за расчетный период. Видно, что с учетом ставки дисконтирования экономический эффект от проведения самооценки СМК будет снижаться (от 220 588,2 тыс. руб. в 2016 г. до 106 690 тыс. руб. к 2021 г.).

Суммарный же экономический эффект со временем возрастает. Данный результат достигнут за счет улучшения деятельности и дополнительной прибыли от того, что недостатки процессов будут устранены в результате проведения проверки.

Графическое представление чистого дисконтированного дохода показывает, что затраты на внедрение результатов проектирования со временем окупаются. Срок окупаемости составит 2,2 месяца.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства является сейчас приоритетной задачей.

Проблема качества образования особую актуальность приобретает в связи с реализацией национальной работы «Образование», присоединением России к Болонскому процессу и развитием европейского сотрудничества в области обеспечения и контроля качества [27].

Одной из основных мировых тенденций в сфере обеспечения качества образования является перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества образовательного процесса и его результатов на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки образовательных учреждений на основе тех или иных моделей [28].

Цель квалификационной работы – разработка и освоение методики самооценки учебного заведения для совершенствования системы менеджмента качества на примере филиала «ЮУрГУ» в г. Аша – достигнута. В результате проведенной работы осуществлена разработка процесса самооценки филиала университета (описан и визуализирован процесс, определены его оценочные показатели), разработана методика самооценки вуза; осуществлена ее апробация и внедрение.

Решены следующие задачи:

1 проведен анализ состояния дел вуза, в результате которого выявлены основные проблемы;

2 проведено сравнение передовых отечественных и зарубежных технологий и решений в области оценки деятельности организации и системы менеджмента качества, по результатам которого выбран метод самооценки, который предпочтительно использовать в условиях филиала «ЮУрГУ» в г. Аша;

3 разработана методика «Самооценка системы менеджмента качества»; проведена ее апробация и внедрение;

5 проведен анализ обеспечения требований безопасности при внедрении квалификационной работы для отдела менеджмента качества;

5 полученные результаты обоснованы экономически.

При выполнении работы использовались аналитические методы разработки и оценки показателей процесса, анализа и синтеза данных, методы функционального моделирования, диаграммы потоков данных, метод РАФ расчета затрат на качество, методы TQM, новые компьютерные технологии и современные программные продукты. При внедрении результатов выпускного квалификационной работы ожидается достижение следующих факторов экономии:

– использование методики «Самооценка системы менеджмента качества» позволит осуществлять процесс самооценки стабильно и результативно;

– осуществление процесса «Самооценка системы менеджмента качества вуза» позволит выявить слабые и сильные стороны деятельности филиала университета, проанализировать процессы, в которые можно ввести улучшения, осуществлять вовлечение персонала в работу по улучшению;



Работа имеет практическую ценность и реализована в филиале университета.

Таким образом, от освоения результатов выполненной работы ожидается достижение экономического эффекта в объеме 220 тыс. руб. за первый год и 998 тыс. руб. за шесть лет.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Степанов, С.А. Модель и методика самооценки деятельности образовательных учреждений в области менеджмента качества / С.А. Степанов // Проблемы высшего технического образования: межвуз. сб. науч. тр. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2008. – С. 22–24.
- 2 Окрепилов, В.В. Управление качеством / В.В. Окрепилов. – М.: Экономика, 2008. – 640 с.
- 3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2015. – 23 с.
- 4 <http://www.chelsma.ru>.
- 5 Герберт, Р. Келс Процесс самооценки. Руководство по самооценке для высшего образования / Келс Р. Герберт; пер. с англ. – М: Московский общественный научный фонд, 2008. – 106 с.
- 6 3 ГОСТ Р 5757133-2015. Менеджмент организационной культуры и знания. Руководство по наилучшей практике.. – М.: Стандартиформ, 2016. – 75 с.
- 7 ГОСТ Р ИСО 9004-2011. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 45 с.
- 8 ISO 9004:2015. Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – подход с точки зрения качества. Третья редакция. 2015–11–01; пер. с англ. А.В. Горбунов. – М.: Фонд «Качество», 2010. – 57 с.
- 9 Азарьева, В.В. Самооценка научно-исследовательской деятельности в вузе на базе принципов менеджмента качества // Известия СПбГЭТУ «ЛЭТИ», серия «Экономика и менеджмент организации», Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2009. – С. 62–67.
- 10 РиВелл, Дж. Б. Главное о качестве. Справочник от А до Я/ Дж. Б. РиВелл; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. В.Л. Шпера. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 232 с.
- 11 Обеспечение качества высшего образования в Новгородском государственном университете. Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования». – М.: ООО «Издательский дом «Новый учебник», 2010. – 154 с.
- 12 Степанов, С.А. Всеобщий менеджмент качества: учебное пособие / С.А. Степанов. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2009. – 200 с.
- 13 Обеспечение качества высшего образования в Новгородском государственном университете. Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования». – М.: ООО «Издательский дом «Новый учебник», 2010. – 154 с.
- 14 Маслов, Д. Премии в области качества: награда за победу в конкурсе или инструмент управления / Д. Маслов, Э. Белокоровин // Управление компанией. – 2009. – № 6. – С. 5–11.
- 15 Конти, Т. Самооценка в организациях / Т. Конти – М.: РИА Стандарты и качество, 2011. – 328 с.
- 16 Салимова, Т.А. Самооценка как инструмент управления качеством в вузе / Т.А. Салимова, Н.Ш. Ахметова // Стандарты и качество.– 2011. – № 4.– С. 52–56.
- 17 Галеев, В.И. Самооценка метод совершенствования системы менеджмента

- качества / В.И. Галеев, Т.Ю. Дворук // Сертификация. – 2009. – № 1. – С. 20–22.
- 18 Боровик, С.И. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие с элементами самостоятельной работы студентов/ С.И. Боровик, Л.М. Киселева, И.С. Украинская и др. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – 200 с.
- 19 Кукин, П.П. Безопасность жизнедеятельности. Безопасность технологических процессов и производств (Охрана труда): Учеб. пособие для вузов/ П.П. Кукин, В.Л. Лапин, Е.А. Подгорных и др.– М.: Высш. шк., 2008. – 318 с.
- 20 СНиП 23-05-95 Естественное и искусственное освещение. – М.: ГУП ЦПП, 2010. – 35 с.
- 21 СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. – М.: ГУП ЦПП, 2009. – 57 с.
- 22 ГОСТ 12.0.003-74 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Опасные и вредные производственные факторы. Классификация.– М.: Государственный комитет СССР по стандартизации, 2008.– 4 с.
- 23 Адлер, Ю.П. Система экономики качества / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова.– М.: РИА «Стандарты и качество», 2011.– 196 с.
- 24 Скрипко, Л.Е. Экономика качества: тенденции и перспективы развития/ Л.Е. Скрипко // Стандарты и качество, 2012. – № 1.– С. 5–9.
- 25 Рыженко, Г.С. Методический подход к оценке затрат на качество/ Г.С. Рыженко // Стандарты и качество, 2009.– № 7.– С.15–19.
- 26 Адлер, Ю.П. От затрат на качество — к управлению затратами / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 4.– С. 8–10.
- 27 Бирюкова, Л.И. Применение отраслевой модели самооценки деятельности в организациях телекоммуникационного комплекса России / Л.И. Бирюкова, Т.А. Салимова // Научно-технические ведомости СПбГТУ. 2009. – №4. – С. 50–55.
- 28 Формирование системы менеджмента качества вуза: монография / В.В. Левшина, Э.С. Бука. – Красноярск: СПбГТУ, 2009. – 328 с.
- 29 Новикова, И.И. Управление рисками в деятельности высших учебных заведений Российской Федерации: автореферат дис...канд. эконом. наук / И.И. Новикова. – М.: Изд-во ГУУ, 2011. – 24 с.
- 30 Костюкова, Т.П., Лысенко, И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения / Т.П. Костюкова, И.А. Лысенко // Информационно-управляющие системы. 2008. – № 2. – С.73–76.
- 31 Ходурский, Д.М. Оценка рисков в деятельности университетов / Д.М. Ходурский // Информационно-управляющие системы. 2016. – № 4. – С.68–75..
- 32 Асорина, Г., Ягудин, С. Управление инновационными процессами в вузе: проектный подход / Г Асорина, С. Ягудин // Проблемы теории и практики управления. – 2012.– № 7/8. – С.102–112.
- 33 Мотышина, М.С., Шарипа, О.Г. Особенности рисков инновационной деятельности в вузе / М.С. Мотышина, О.Г. Шарипа // Образование и наука. –2014. – № 4. –С. 31–41.
- 34 ГОСТ Р ИСО 9001: 2015. Системы менеджмента качества. Основы положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с.

35 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М.: Стандартиформ, 2012. – 24 с.

36 Костюкова, Т.П., Лысенко, И.А. Концепция оценки рисков в образовательной деятельности вуза / Т.П. Костюкова, И.А. Лысенко // Информатика: проблемы, методология, технологии: Материалы Девятой Междунар. науч.-метод. конф., 12–13 февраля 2009 г. Воронеж: Издательско-полиграфический центр ВГУ, 2009. Т. 1. – С. 363–366.

37 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. – М.: Стандартиформ, 2012. – 70 с.

38 Батова, И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения / И.Б. Батова // Международный студенческий научный вестник Университет ИТМО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики». – СПб: Изд-во УИТМО, – 2015. – С. 15–18.

39 Воруничев, Д.С. Многокритериальный подход к оценке рисков / Д.С. Воруничев // Стандарты и качество. – 2016. – № 1. – С. 53–56.

40 ГОСТ Р ИСО 51897-2011 (МЭК 60812:2006). Менеджмент риска. Термины и определения. – Изд-во М.: Стандартиформ, 2012 – 16 с.

41 ГОСТ Р ИСО 27.302-2009. Надёжность в технике. Анализ дерева неисправностей. – Изд-во М.: Стандартиформ, 2011 – 28 с.

42 Шкурко, В.Е. Управление рисками проектов: учеб. пособие – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 184 с.

43 Ларионова, И.А. Управление финансовыми рисками: учеб. пособие – М: Изд. Дом МИСиС, 2010. – 91 с.

44 ГОСТ Р 51901.3-2009 Менеджмент риска. Руководство по менеджменту надежности. – Изд-во М.: Стандартиформ, 2009 – 16 с.

45 Бадалова, А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: учеб. пособие – М.: Вузовская книга, 2016. – 234 с.

46 Афанасьев, В.В. Теория вероятностей: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Математика» – М: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2009 – 350 с.

47 Плошкин, В.В. Оценка и управление рисками на предприятиях: учеб. пособие для вузов по направлению «Конструкторско-технол. обеспечение машиностр. пр-в». – Старый Оскол: Тонкие наукоемкие технологии, 2014. – 447 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Политика в области качества



ФГА ОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»  
в г. Аша  
**Миссия**

1 Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон в получении качественного высшего профессионального образования в области образования.

2 Подготовка востребованных обществом высококвалифицированных специалистов, готовых к постоянному самосовершенствованию и профессиональному росту.

3 Обеспечение лидирующих позиций филиала университета в области высшего образования в Уральском регионе.

**Политика в области качества**

**Филиал университета является одним из ведущих региональных вузов России и стремится выйти на высокий уровень качества предоставления лицензированных образовательных услуг.**

**Коллектив филиала университета нацелен на полное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон посредством постоянного повышения качества образования и уровня научных исследований.**

**Основными принципами нашей политики являются:**

**1 поддержание статуса филиала университета** – это способ предоставить разнообразие в выборе профессии абитуриентам и специалистам, принимаемым на работу - работодателями;

**2 гарантия качества образования** – это полное соответствие требованиям государственных стандартов в реализации образовательных программ, и области менеджмента качества, тесное творческое взаимодействие преподавателей и студентов в процессе обучения;

**3 постоянное повышение качества знаний выпускников** за счет внедрения новых образовательных технологий и развития материально-технической базы;

**4 обеспечение здоровья и безопасности студентов и сотрудников;**

**5 постоянное поощрение руководством творческой инициативы преподавателей и научных сотрудников**, создание мотивации их деятельности.

Политика в области качества реализуется посредством разработки, внедрения и обеспечения результативного функционирования системы менеджмента качества.

Руководство филиала университета на всех уровнях управления принимает на себя ответственность за поддержание, функционирование и улучшение СМК, посредством постоянного совершенствования процессов СМК, и призывает всех сотрудников взять на себя ответственность в пределах своей компетентности.

Директор филиала  
«ЮУрГУ» в г. Аша

Е.Е. Чванова

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
Реестр документированных процессов «ЮУрГУ» в г. Аша

<b>Шифр процесса</b>	<b>Наименование процесса</b>	<b>Владелец процесса</b>
<b>П-1</b>	Управление персоналом	Ректор
<b>П-2</b>	Планирование учебного процесса	Проректор по учебной работе
<b>П-3</b>	Реализация основных образовательных программ	Проректор по учебной работе
<b>П-4</b>	Воспитательная и внеучебная работа со студентами	Проректор по воспитательной работе
<b>П-5</b>	Материально-техническое обеспечение	Проректор по АХЧ
<b>П-6</b>	Приемная комиссия	Ответственный секретарь
<b>П-7</b>	Оценка удовлетворенности потребителя	Начальник ОМК



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А



Квалиметрические шкалы «Уровни совершенства» составляющих  
Модели совершенствования деятельности



№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
1	<b>Лидирующая роль руководства</b>	
1.1	<b>Личное участие руководства ОУ в формировании и развитии миссии, видения, политики, основных целей и задач в области качества</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
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 ОУ и широко с персоналом не обсуждается. Миссия, видение и политика в области качества четко не сформулированы и не документированы.	1
		2
2	Руководство распространяет свое видение на персонал ОУ и рассматривает другие мнения. Вопросы миссии, видения, политики, целей и задач в области качества обсуждаются с персоналом на разных уровнях, разрабатываются проекты соответствующих документов. Уделяется внимание различным аспектам в области качества и их влиянию на деятельность ОУ и ее результаты.	3
		4
3	Руководство является инициатором широкого обсуждения с персоналом миссии, видения, политики, основных целей и задач в области качества, которые касаются всех аспектов и процессов образовательной деятельности и научной деятельности ОУ. Миссия, видение, основные ценности, политика и стратегия утверждены внутренними документами ОУ. Систематически собирается информация, используемая для коррекции политики и стратегии.	5
		6
4	Программные документы ОУ в области качества нашли отражение в стратегическом плане развития ОУ 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 является инициатором постоянного анализа и совершенствования стратегии и политики в области качества и сравнивает их с достижениями аналогичных ОУ.	7
		8
5	Документированные миссия, видение, политика и стратегия ОУ в области качества основаны на анализе общих тенденций развития общества. Видение содержит четкий сценарий на будущее, оценку места и роли ОУ в обществе. Руководство постоянно анализирует, совершенствует и сравнивает миссию, видение, политику и стратегию с ведущими ОУ в стране и за рубежом. Руководство признано лидером в вопросах качества на региональном или национальном уровне.	9
		10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
1.2	<b>Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы качества (СК) ОУ</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
1	Руководство ОУ уделяет внимание контролю качества образовательного процесса и научной деятельности, который осуществляется на базе функциональных принципов и методов управления соответствующими структурными подразделениями.	1 2
2	Наряду с применением функциональных принципов управления, руководство осознало важность работ по внедрению современных принципов и методов менеджмента качества и осуществляет вовлечение персонала ОУ в эту работу. Вопросы, связанные с менеджментом качества, периодически рассматриваются на заседаниях Советов ОУ и факультетов.	3 4
3	Руководство демонстрирует свою приверженность вопросам качества и инициирует конкретные действия для построения и внедрения СК ОУ. Для этой работы выделяются финансовые и материальные ресурсы. Руководство является инициатором разработки и обсуждения политики в области качества и плана создания СК ОУ.	5 6
4	Руководство является лидером в вопросах качества. Для построения СК ОУ выделяются достаточные финансовые и материальные ресурсы. Руководство ОУ систематически проводит анализ создаваемой СК и предпринимает необходимые корректирующие действия для ее улучшения. Результаты сравниваются с результатами аналогичных ОУ и обсуждаются на Совете ОУ.	7 8
5	Руководство является неоспоримым лидером в вопросах качества. Для поддержания и постоянного развития СК ОУ выделяются достаточные финансовые и материальные ресурсы. Руководство систематически проводит анализ состояния СК и предпринимает меры для постоянного его улучшения. Результаты сравниваются с ведущими ОУ в стране и за рубежом.	9 10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
<b>1.3</b>	<b>Личное участие руководства ОУ в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности</b>	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
<b>1</b>	Руководство ОУ выделяет время (приемные часы) для решения вопросов персонала. Эти встречи лишь изредка используются руководством для улучшения своей деятельности и работы ОУ в целом.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Руководство систематически использует обратную связь с руководителями структурных подразделений по вопросам улучшения деятельности. Результаты рассматриваются руководством как источник улучшения своей деятельности и работы ОУ в целом.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	Руководство систематически использует обратную связь с персоналом различных уровней. Получаемая информация анализируется и используется для постоянного улучшения своей деятельности и работы ОУ в целом. Создается система обеспечения регулярной обратной связи с персоналом, включая анкетирование.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	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 ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	Создана и непрерывно совершенствуется система обеспечения регулярной обратной связи с персоналом ОУ, 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 ОУ в стране и за рубежом.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>1.4</b>	<b>Личное участие руководства ОУ в подготовке и организации проведения лицензирования, аттестации, государственной и общественно-профессиональной аккредитации</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Руководство организует в ОУ работу по подготовке к проведению лицензирования, аттестации и государственной аккредитации, принимает необходимые решения, но работа ведется силами функциональных подразделений ОУ, без привлечения преподавательского коллектива к обсуждению целей и плана работы. По результатам аттестации два показателя деятельности ОУ не достигают критериальных значений.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Руководство ОУ в процессе работы по подготовке к проведению лицензирования, аттестации и государственной аккредитации привлекает к обсуждению стоящих перед коллективом задач широкий круг преподавателей, сотрудников и студентов. Подготовка к лицензированию и аттестации увязывается с имеющимися документами, описывающими политику, цели и задачи ОУ. По результатам аттестации один показатель деятельности ОУ не достигает критериального значения.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	Подготовка к проведению лицензирования, аттестации и государственной аккредитации ведется в соответствии с имеющимся у руководства и четко сформулированным видением миссии ОУ, основных целей в области качества образовательного процесса. Результаты самообследования подразделений и ОУ в целом и замечания экспертной комиссии широко обсуждаются и используются для корректировки внутренней политики и СК ОУ. По результатам аттестации все показатели деятельности ОУ не ниже критериальных значений.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Подготовка к проведению лицензирования, аттестации и государственной аккредитации входит в стратегический план развития ОУ с момента его разработки. Руководство предусмотрело в стратегическом плане проведение самообследования подразделений и ОУ в целом как необходимый и регулярный этап проверки выполнения плана развития. По результатам государственной аттестации все показатели деятельности ОУ превышают критериальные значения. В целях дальнейшего совершенствования деятельности ОУ отдельные образовательные программы проходят общественно-профессиональную аккредитацию.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	Весь коллектив ОУ постоянно участвует в реализации стратегического плана развития ОУ и его совершенствовании, что обеспечивает высокие результаты прохождения лицензирования, аттестации и государственной аккредитации. По результатам государственной аттестации большинство показателей деятельности ОУ значительно (не менее, чем в полтора раза) превышает критериальные значения. В целях дальнейшего совершенствования деятельности ОУ большинство образовательных программ регулярно проходят общественно-профессиональную аккредитацию.	<b>9</b>
		<b>10</b>
	<b>Оценка:</b>	

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	
<b>2</b>	<b>Политика и стратегия</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>2.1</b>	<b>Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала ОУ, потребителей, поставщиков, партнеров, и др.)</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Руководство имеет собственное представление о политике и стратегии ОУ, основанное на общедоступной информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон. Специальной системы сбора такой информации в ОУ не существует. Политика и стратегия формулируются и документируются в виде ежегодных планов работы ОУ и подразделений. Заинтересованные стороны к разработке политики и стратегии не привлекаются.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ начата разработка специальных механизмов сбора информации о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон для формирования долгосрочной политики и стратегии ОУ. Представители заинтересованных сторон привлекаются к разработке политики и стратегии по мере необходимости. Долгосрочная политика и стратегия ОУ не документированы.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ 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 ОУ приняты, задокументированы и доведены до сведения персонала.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Политика и стратегия ОУ 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 ОУ. На основе анализа результатов реализации политики и стратегии предпринимаются корректирующие действия.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	Политика и стратегия ОУ 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 ОУ в стране и за рубежом. На основе анализа тенденций развития общества в политике и стратегии предусматриваются предупреждающие действия.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
2.2	<b>Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования ОУ при формировании его политики и стратегии</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
1	В ОУ осуществляется сбор и анализ необходимой информации о различных аспектах деятельности ОУ, 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 ОУ.	1 2
2	В ОУ начата разработка комплексной системы сбора и анализа разносторонней информации, которая охватывает наиболее важные процессы ОУ. По 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 ОУ.	3 4
3	В ОУ разработана и функционирует комплексная система сбора и анализа разносторонней информации, которая охватывает большую часть основных процессов ОУ. 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 ОУ.	5 6
4	В ОУ функционирует комплексная система сбора и анализ разносторонней информации, которая охватывает все основные процессы ОУ. 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 ОУ.	7 8
5	В ОУ функционирует комплексная, постоянно совершенствующаяся система сбора и анализа разносторонней информации, которая отражает все основные процессы ОУ. 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 ОУ.	9 10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
2.3	<b>Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОУ</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
1	Единой документированной долговременной политики и стратегии в ОУ 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.	1
2	В ОУ существует система проекции краткосрочной политики и стратегии на различные уровни управления и подразделения на основе взаимосвязанной цепочки: план ОУ – план факультета – план кафедры – планы работы персонала на 1 год. Планы различных уровней частично согласованы, их выполнение контролируется.	2
3	В ОУ существует система проекции краткосрочной политики и стратегии на различные уровни управления и подразделения на основе взаимосвязанной цепочки: план ОУ – план факультета – план кафедры – планы работы персонала на 1 год. Планы различных уровней частично согласованы, их выполнение контролируется.	3
4	На основе принятой политики и стратегии разработан, обсужден и принят стратегический план развития ОУ. При формировании стратегического плана используется обратная связь с подразделениями. Разрабатываются механизмы трансформации политики и стратегии ОУ в оперативные цели и задачи различных уровней управления, структурных подразделений и ключевых процессов.	4
5	На основе принятой политики и стратегии разработан, обсужден и принят стратегический план развития ОУ. При формировании стратегического плана используется обратная связь с подразделениями. Разрабатываются механизмы трансформации политики и стратегии ОУ в оперативные цели и задачи различных уровней управления, структурных подразделений и ключевых процессов.	5
4	Стратегический план развития ОУ спроецирован на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОУ. 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 ОУ.	6
5	Стратегический план развития ОУ спроецирован на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОУ, 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 ОУ.	7
		8
		9
		10
	<b>Оценка:</b>	

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>3</b>	<b>Менеджмент персонала</b>	
<b>3.1</b>	<b>Кадровая политика и принципы управления развитием персонала</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Принципы развития персонала не выражены в виде чётких правил, директив или процедур. Концепции кадровой политики в ОУ нет.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ 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 правила, директивы и процедуры.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ разработана, документирована и систематически реализуется единая кадровая политика и программа развития персонала, базирующаяся на стратегическом плане развития ОУ. Результаты реализации программы периодически анализируются, сравниваются с поставленными целями и рассматриваются на Совете ОУ, принимаются необходимые корректирующие действия.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ разработана, документирована и систематически реализуется единая кадровая политика и программа развития персонала. Результаты реализации программы анализируются и периодически рассматриваются на Совете ОУ. Регулярно проводится анкетирование персонала по вопросам развития. Результаты анализируются и сопоставляются с кадровой политикой. Предпринимаются корректирующие действия.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ разработана, документирована и реализуется единая кадровая политика и программа развития персонала, базирующаяся на стратегическом плане развития ОУ и тенденциях развития общества. Результаты реализации программы анализируются и периодически рассматриваются на Ученом совете ОУ. Регулярно проводится анкетирование персонала как инструмент самооценки кадрового состава. Кадровый потенциал оценивается на основе сравнения с потенциалом ведущих ОУ страны. Предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		



№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
3.2	<b>Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
1	Квалификационные требования к персоналу определяются должностными инструкциями и положениями. Проводится работа по повышению квалификации некоторых групп персонала. Обучение и карьерный рост зависят от личной инициативы сотрудников. Единой концепции совершенствования знаний, квалификации и компетентности персонала нет.	1
		2
2	В ОУ определены и документированы квалификационные требования ко всем группам персонала. Начата разработка системы непрерывного повышения квалификации и переподготовки персонала. ОУ выделяются средства на обучение с целью повышения квалификации. Эпизодически по заявкам подразделений проводится повышение квалификации и переподготовка персонала. Основным критерием при выделении средств на обучение является его практическая целесообразность для ОУ.	3
		4
3	Разработана и внедряется документированная система непрерывного повышения квалификации всех групп персонала, которая учитывает как его личные потребности, так и потребности ОУ. ОУ выделяются требуемые средства на обучение и карьерный рост. 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.	5
		6
4	Разработана и действует документированная система непрерывного повышения квалификации всех групп персонала, которая учитывает как его личные потребности, так и потребности ОУ. Проводится политика подготовки преподавательских кадров через магистратуру и аспирантуру, ежегодно разрабатываются планы повышения квалификации преподавателей для введения инновационных образовательных программ и технологий обучения. Предусмотрена обязательная педагогическая подготовка для молодых преподавателей. В бюджете ОУ планируются и выделяются средства в соответствии с планом обучения персонала.	7
		8
5	Разработана и действует документированная система непрерывного повышения квалификации всех групп персонала, которая учитывает как потребности ОУ, так и личные потребности. Проводится политика подготовки преподавательских кадров через магистратуру и аспирантуру, ежегодно разрабатываются планы повышения квалификации преподавателей для введения инновационных образовательных программ и технологий обучения. Предусмотрена обязательная педагогическая подготовка для молодых преподавателей. Система повышения квалификации и переподготовки персонала постоянно анализируется и улучшается. В ОУ разработана и функционирует система оценки качества преподавательской деятельности с учетом мнения студентов.	9
		10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
3.3	<b>Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством ОУ</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
1	Осуществляется обратная связь персонала и студентов с руководством ОУ через собрания, совещания и заседания Советов. Систематической обратной связи не существует.	1
2	Начаты работы по обеспечению систематической обратной связи персонала и студентов с руководством ОУ. Начата разработка системы анкетирования персонала и студентов. Проводится пробное анкетирование по ограниченному кругу вопросов.	2 3 4
3	Осуществляется систематическая обратная связь персонала и студентов с руководством ОУ. Регулярно проводится анкетирование персонала и студентов. Результаты анализируются, докладываются руководству и принимаются корректирующие действия.	5 6
4	Осуществляется систематическая обратная связь персонала и студентов с руководством ОУ. Регулярно проводится анкетирование персонала 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 ОУ. Анализируется эффективность обратной связи.	7 8
5	Сформированы и функционируют информационные каналы обратной связи персонала и студентов с руководством ОУ. Регулярно проводится анкетирование персонала 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 ОУ. Эффективность функционирования каналов обратной связи персонала и студентов с руководством ОУ постоянно анализируется.	9 10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
3.4	<b>Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
1	Системы, направленной на обеспечение здоровья и благосостояние персонала, в ОУ 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 ОУ. Мнение персонала при этом часто не учитывается.	1
		2
2	Уделяется внимание благосостоянию, здоровью персонала и соответствию условий труда нормам. Предпринимаются корректирующие действия. В бюджете ОУ выделяются средства на повышение качества рабочей среды, при этом учитываются пожелания и рекомендации персонала. Разрабатывается система, направленная на обеспечение здоровья и благосостояние персонала.	3
		4
3	Разработана и внедряется система, направленная на обеспечение здоровья и благосостояние персонала. ОУ проводит предупреждающую 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.	5
		6
4	В ОУ 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 ОУ. На основе полученных результатов предпринимаются действия по улучшению. Выделяются необходимые финансовые ресурсы на повышение качества рабочей среды, при этом учитываются пожелания персонала.	7
		8
5	В ОУ 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 ОУ и непрерывно совершенствуется.	9
		10
<b>Оценка:</b>		

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	
<b>4</b>	<b>Ресурсы и партнеры</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>4.1</b>	<b>Управление финансовыми и материальными ресурсами</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	В ОУ осуществляется планирование, управление финансовыми и материальными ресурсами и отчетность. Основные финансовые решения принимаются на уровне высшего руководства ОУ. Многоуровневой системы планирования и управления финансовыми и материальными ресурсами нет.	<b>1</b>
<b>2</b>	В ОУ разрабатывается многоуровневая система планирования и управления финансовыми и материальными ресурсами, дающая определенную самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность.	<b>2</b>
		<b>3</b>
<b>3</b>	В ОУ разработана и действует многоуровневая документированная система управления финансовыми и материальными ресурсами, дающая определенную самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность. Основные планируемые финансовые показатели обсуждаются и принимаются в подразделениях и на Совете ОУ. Планируемые показатели и финансовые результаты доводятся до сведения персонала.	<b>4</b>
		<b>5</b>
<b>4</b>	В ОУ разработана и действует многоуровневая документированная система управления финансовыми и материальными ресурсами, дающая определенную самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность. Основные планируемые финансовые показатели обсуждаются и принимаются в подразделениях и на Совете ОУ. Планируемые показатели и финансовые результаты доводятся до сведения персонала. Система управления финансовыми и материальными ресурсами постоянно анализируется и сравнивается с системой аналогичных ОУ.	<b>6</b>
		<b>7</b>
<b>5</b>	В ОУ разработана и действует многоуровневая документированная система управления финансовыми и материальными ресурсами, предоставляющая большую экономическую самостоятельность подразделениям и стимулирующая их профессиональную деятельность. Основные планируемые финансовые показатели, являющиеся базисными показателями стратегического плана развития ОУ и планов развития подразделений, обсуждаются и принимаются в подразделениях и на Совете ОУ. Планируемые показатели реализации планов доводятся до сведения персонала. Результаты функционирования системы управления финансовыми и материальными ресурсами постоянно анализируются и сравниваются с работой аналогичных систем ведущих ОУ страны. Система управления ресурсами непрерывно совершенствуется.	<b>8</b>
		<b>9</b>
		<b>10</b>
		<b>Оценка:</b>

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>4.2</b>	<b>Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Каждый преподаватель применяет технологии обучения по своему выбору в соответствии со своим опытом, привычками, степенью подготовленности и с имеющимися в ОУ 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.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	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 ОУ начата работа по созданию единой системы управления технологиями обучения и контроля знаний.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ разработана и внедряется система управления технологиями обучения, тестирования знаний, самоконтроля знаний и уровней компетентности студентов. Вопросы применения технологий обучения обсуждаются на уровне ОУ, например, на Совете. В бюджете ОУ планируются инвестиции в новые технологии обучения, которые используются для улучшения текущих рабочих процессов и повышения их эффективности.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ 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 ОУ 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 ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ создана и действует единая документированная система управления эффективностью технологий обучения и контроля знаний. В бюджете ОУ 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 ОУ и непрерывно совершенствуется.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>4.3</b>	<b>Управление информационными ресурсами</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	В ОУ осуществляется распределенное управление информационными ресурсами через формирование функциональных задач отдельных подразделений: центром компьютерных технологий, библиотекой и т.п. Единой концепции в ОУ не существует.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ 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.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ 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 ОУ. Определены подразделения и лица, ответственные за реализацию этого процесса. Регулярно проводится мониторинг информационных ресурсов. На основе анализа результатов предпринимаются корректирующие действия по улучшению.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ 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 ОУ. Регулярно проводится мониторинг информационных ресурсов. На основе анализа результатов предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Система управления информационными ресурсами постоянно анализируется и сравнивается с системами аналогичных ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ в полном составе 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 ОУ. 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 ОУ в стране и за рубежом.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
4.4	<b>Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицеями, средними специальными учебными заведениями, другими вузами)</b>	<b>Уровни совершенства</b>
№ уровня	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
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 научно-исследовательских работ (НИР) и т.д. Систематической работы не проводится.	1
		2
2	Идентифицированы основные группы внешних партнеров ОУ и начата разработка системы взаимодействия с ними. Определены подразделения и должностные лица, ответственные за проведение этой работы, например, центр профориентации и довузовской подготовки, отдел трудоустройства и т.п.	3
		4
3	ОУ 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.	5
		6
4	ОУ 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 ОУ с внешними партнерами сравнивается с опытом ОУ-конкурентов.	7
		8
5	ОУ осуществляет скоординированную работу со всеми категориями внешних партнеров в соответствии с планами 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 ОУ в стране и совершенствуется.	9
		10
<b>Оценка:</b>		

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>5</b>	<b>Менеджмент процессов</b>	
<b>5.1</b>	<b>Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ</b>	
<b>5.1.1</b>	<b>Внедрение процессного подхода</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	В ОУ 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 ОУ в целом не систематизированы и не документированы.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ начата работа по систематизации и документированию рабочих процессов, определены последовательность и взаимодействие процессов, установлены критерии (показатели) результативности процессов, методы их измерения и целевые значения по каждому процессу.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ документировано более 50% всех основных процессов, назначены менеджеры процессов, внедряется система постоянного мониторинга основных процессов, получаемые результаты анализируются и сравниваются с поставленными целями, предпринимаются отдельные действия для коррекции и улучшения процессов.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ 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 ОУ, существует система корректирующих действий, а также предупреждающие действия для отдельных процессов.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ 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 ОУ в стране и за рубежом, разработана и внедрена в полном объеме система корректирующих и предупреждающих действий для всех рабочих процессов.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		



№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>5.1.2</b>	<b>Управление документацией и записями</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	В ОУ существует определенный сложившийся порядок разработки, согласования, утверждения и рассылки документации и записей. Этот порядок не документирован, специальной системы управления документацией и записями не существует.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ начата работа по систематизации рабочей документации и записей, включая внешние нормативные и регламентирующие документы, разрабатывается документированная процедура по управлению документацией и записями, определяющая их виды, идентификацию, требования к построению и содержанию, порядок разработки, утверждения, рассылки, хранения, пересмотра и изъятия из обращения.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ разработана и внедрена документированная процедура по управлению документацией и записями, определяющих виды, идентификацию, требования к построению и содержанию, порядок разработки, утверждения, рассылки, пересмотра и изъятия из обращения, на базе которой идет разработка новых документов и записей, необходимых для СК ОУ (Руководство по качеству, документированные процедуры, рабочие инструкции, записи и др.).	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ разработана и внедрена современная система управления документацией и записями, регламентированная соответствующей документированной процедурой, а также все документы и записи, необходимые для СК. Вся документация доступна для заинтересованных сторон, периодически анализируется и пересматривается. Внедрены отдельные элементы электронного документооборота.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ полностью разработана и внедрена современная постоянно совершенствующаяся система управления документацией и записями на основе электронного документооборота, а также все документы и записи, необходимые для СК. Персонал ОУ вовлечен в работу по совершенствованию документации и записей. Вся документация доступна для заинтересованных сторон, постоянно анализируется и пересматривается.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>5.1.3</b>	<b>Планирование и построение организационной структуры СК, распределение ответственности и полномочий</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Специальной организационной структуры СК 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.).	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ начаты работы по созданию организационной структуры СК. Назначен представитель руководства по качеству. Определяются ответственности и полномочия руководителей и персонала в рамках СК ОУ. Начата подготовка собственных специалистов по менеджменту качества из числа сотрудников ОУ. Созданы специальные подразделения, отвечающие за качество.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ частично сформирована организационная структура СК, на поддержание которой выделяются необходимые средства. Разработан план создания СК. Четко определены ответственности и полномочия руководителей и персонала в рамках СК ОУ. Начата систематическая разработка СК. Подготовлены собственные специалисты по менеджменту качества из числа сотрудников ОУ.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ полностью сформирована организационная структура СК. Четко определены ответственности и полномочия руководителей и персонала в рамках СК ОУ, включая уполномоченных по качеству в подразделениях. На создание СК выделяются достаточные средства. Ведется систематическая разработка элементов СК в соответствии с планом. Ведется постоянная подготовка собственных специалистов по менеджменту качества из числа персонала ОУ. Регулярно проводятся занятия и семинары для руководителей и сотрудников всех профильных служб и отделов ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ полностью сформирована и функционирует организационная структура СК, на поддержание которой выделяются достаточные средства. Регулярно анализируется результативность и эффективность созданной СК, результаты сравниваются с ведущими ОУ и предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Ведется постоянная подготовка собственных специалистов по менеджменту качества из числа персонала ОУ. Регулярно проводятся занятия и семинары для руководителей всех уровней и сотрудников всех профильных служб и отделов ОУ.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>5.1.4</b>	<b>Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов ОУ</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	В ОУ 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 ОУ не существует.	<b>1</b>
<b>2</b>	В ОУ начата разработка комплексной системы измерений и мониторинга всех основных процессов. По некоторым процессам определены измеряемые показатели (характеристики), методы их измерения и анализа. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга различных процессов.	<b>2</b>
<b>3</b>	В ОУ разработана и внедряется комплексная система измерений и мониторинга процессов, которая охватывает большую часть основных процессов. 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.	<b>3</b>
<b>4</b>	В ОУ разработана и внедрена комплексная система измерений и мониторинга процессов, которая охватывает все основные процессы. 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 ОУ.	<b>4</b>
<b>5</b>	В ОУ функционирует комплексная система измерений и мониторинга процессов, которая охватывает все основные процессы. 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 ОУ в стране и за рубежом, предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Система измерений и мониторинга постоянно совершенствуется.	<b>5</b>
		<b>6</b>
		<b>7</b>
		<b>8</b>
		<b>9</b>
		<b>10</b>
		<b>Оценка:</b>

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Планирование процессов ОУ</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	В ОУ осуществляется краткосрочное планирование деятельности (в основном на год) по основным направлениям работы на уровне ОУ, факультета, кафедры, профильных служб. Комплексной системы планирования процессов ОУ нет.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Начаты работы по созданию комплексной системы планирования процессов ОУ на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы с установлением целевых показателей по каждому процессу.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ разработана и внедряется комплексная система планирования процессов и деятельности профильных подразделений, которой охвачена большая часть процессов ОУ. 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 ОУ.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ разработана и внедрена комплексная система планирования процессов и деятельности профильных подразделений, которой охвачены все основные процессы ОУ. Планирование осуществляется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Показатели регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и результатами работы аналогичных ОУ и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Система планирования постоянно совершенствуется.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ функционирует комплексная постоянно совершенствующаяся система планирования процессов и деятельности профильных подразделений, которой охвачены все основные процессы ОУ. Планирование осуществляется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Показатели регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и результатами работы ведущих ОУ в стране и за рубежом и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Система планирования постоянно совершенствуется.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>5.1.6</b>	<b>Внутренние аудиты (проверки) и самооценка ОУ и его структурных подразделений</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	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.	<b>1</b>
<b>2</b>	В ОУ 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 ОУ для организации и проведения аудитов и самооценки.	<b>2</b>
<b>3</b>	В ОУ 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.	<b>3</b>
<b>4</b>	В ОУ 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 ОУ.	<b>4</b>
<b>5</b>	В ОУ 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 опытом ведущих ОУ в стране и за рубежом.	<b>5</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>5.1.7</b>	<b>Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	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.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ 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.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ 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 ОУ. Проводится анализ возможных потенциальных проблем и несоответствий и их причин.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Документированная система корректирующих действий охватывает все основные процессы ОУ и периодически пересматривается. Разработана документированная процедура предупреждающих действий, охватывающая наиболее важные процессы. Ведется систематическая работа по улучшению деятельности по основным направлениям.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ действует документированная система корректирующих и предупреждающих действий, охватывающая все основные процессы ОУ. Соответствующие документированные процедуры периодически пересматриваются и совершенствуются. Постоянно проводится анализ деятельности ОУ по всем направлениям и определяются пути улучшения всех основных процессов ОУ.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>5.2</b>	<b>Основные процессы научно-образовательной деятельности</b>	
<b>5.2.1</b>	Проектирование и разработка образовательных программ (включая учебные планы, рабочие программы по дисциплинам и учебно-методические комплексы)	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	Описание уровней совершенства составляющих модели	
<b>1</b>	Учебные планы (УП) специальности (направления) разрабатываются одним лицом, обычно, заведующим кафедрой, исходя из кадрового потенциала выпускающей и профильных кафедр. Рабочие программы (РП) дисциплин разрабатываются потенциальными преподавателями этих дисциплин, исходя из их собственного видения. Процедуры разработки УП специальности (направления) и РП дисциплин не документируются и регламентируются только порядком их согласования и утверждения на высшем уровне. Требования к разработке учебно-методических комплексов (УМК) в ОУ не определены. УМК разрабатывается по собственной инициативе одним или несколькими преподавателями в соответствии с их собственным видением данной дисциплины.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	УП и РП специальности (направления) разрабатывается группой преподавателей выпускающей кафедры с учетом общего видения содержания образования, кадрового потенциала кафедры и профильных кафедр. Процедура разработки регламентируется предварительно согласованным общим планом действий, а также порядком согласования и утверждения УП. УМК по каждой дисциплине разрабатываются группой преподавателей кафедры с учетом их общего видения данной дисциплины. Процедура разработки, согласования и утверждения УМК регламентируется внутренним положением ОУ или ДП, а также общим порядком согласования и утверждения УМК.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ имеется общий документированный порядок разработки, экспертизы, согласования и утверждения УП, РП дисциплин и УМК. В основу положена желаемая модель компетентности выпускника и общее видение на образование по данной специальности. К процессу разработки привлекаются преподаватели других профильных кафедр. УП имеет логически связанную структуру. При разработке национально-регионального и вузовского компонента и состава дисциплин по выбору учитываются мнения стратегических партнеров (организаций-работодателей), студентов и других заинтересованных сторон.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ имеется общий документированный порядок разработки, согласования и утверждения УП, РП дисциплин и УМК. В основу разработки положена желаемая модель компетентности выпускника. К процессу разработки привлекаются преподаватели других кафедр, студенты, представители предприятий на основе общего видения на данную дисциплину. Широко используется практика разработки УП целевой подготовки специалистов для организаций-работодателей. Все УП, РП дисциплин и УМК проходят внутреннюю и внешнюю экспертизу. УП и другие методические материалы сравниваются с материалами других аналогичных ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В основу разработки УП, РП и УМК положена модель компетентности выпускника, учитывающая требования рынка труда. Широко используется практика разработки УП, РП и УМК для целевой подготовки специалистов. Все учебные материалы проходят внутреннюю и внешнюю экспертизу. В состав УМК входит логическая схема взаимосвязи учебных дисциплин, позволяющая оптимизировать построение УП. Прогнозируются и учитываются изменения в требованиях всех заинтересованных сторон и общества в целом. Производится постоянное сравнение УП и других учебно-методических материалов с ведущими ОУ в стране и за рубежом и его их постоянное улучшение.	<b>9</b>
		<b>10</b>

		<b>Оценка:</b>
<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Довузовская подготовка и прием студентов</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Специальной рекламной деятельности по приему в ОУ не проводится. Систематическая работа с будущими абитуриентами и их довузовская подготовка не проводятся. Процедура приема – стандартная для ОУ и регламентируется внутренними и внешними документами. Единой политики по приему студентов, рекламе и распространению информации не существует.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Рекламная деятельность по приему проводится в основном на уровне структурных подразделений (факультеты, кафедры), назначены ответственные от кафедр (факультетов) за прием студентов и распространение информации. Организованы подготовительные курсы, профильные кружки, малые факультеты и т.п. Процедура приема регламентируется внутренними и внешними документами. На отдельных факультетах проводится тщательный отбор абитуриентов и анализ их характеристик. Разрабатывается единая политика по приему студентов, рекламе и распространению информации по приему.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	ОУ сформулировал и проводит единую политику по формированию контингента обучающихся, рекламе и распространению информации. Проводится систематический анализ качества подготовки выпускников школ, лицеев, основанный на информации об их успеваемости. Процедура приема студентов документирована на уровне внутривузовских документов. Проводится анализ характеристик абитуриентов, собеседования и тщательный отбор. ОУ регулярно оценивает результаты приема и свою политику по приему и рекламе.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	ОУ проводит единую политику по формированию контингента обучающихся, рекламе и распространению информации, поддерживает связь со школами и предприятиями профессиональной сферы. Определены школы и лицеи для сотрудничества. Процедура приема документирована и реализуется. В корпоративной сети ОУ функционирует WEB-сервер, позволяющий получить ответы на все вопросы, связанные с поступлением в ОУ, обучением, содержанием всех реализуемых образовательных программ и т.д. ОУ регулярно оценивает результаты приема и свою политику по формированию контингента обучающихся, сравнивает их с достижениями конкурирующих ОУ и совершенствует ее на основе полученных результатов.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	ОУ проводит единую политику по формированию контингента обучающихся, рекламе и распространению информации, поддерживает связь со школами и предприятиями профессиональной сферы. Имеется развитая система довузовской подготовки. ОУ регулярно оценивает результаты приема и свою политику по приему и рекламе, сравнивает их с достижениями ведущих ОУ в стране и за рубежом и постоянно совершенствует ее на основе полученных результатов. При совершенствовании своей политики по приему и рекламе ОУ учитывает тенденции и изменения в обществе, а также интересы всех других заинтересованных сторон. Действует отлаженная система работы со школами, лицеями и будущими абитуриентами.	<b>9</b>
		<b>10</b>
		<b>Оценка:</b>
<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	



5.2.3	Реализация основных образовательных программ (обучение)	Уровни совершенства
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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 выставляются 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.	1
		2
2	Помимо традиционных форм обучения в ОУ 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
		4
3	В ОУ разработан план мероприятий по перестройке учебного процесса с целью повышения его эффективности. В основу плана положена концепция активизации творческого мышления студентов и самостоятельности. Отрабатывается рейтинговая технология обучения. Начинают системно внедряться компьютерные технологии обучения и текущего контроля. Отдельные компоненты перестраиваемого учебного процесса документированы.	5
		6
4	В ОУ активно перестраивается учебный процесс с целью повышения его эффективности на основе принципов активизации творческого мышления студентов и самостоятельности. Внедряется рейтинговая технология обучения. Процесс обучения полностью документирован. Системно внедряются компьютерные технологии обучения и контроля знаний. Активно проводятся работы по созданию информационной системы сопровождения учебного процесса.	7
		8
5	Процесс обучения в ОУ строится исходя из принципов активизации творческого мышления студентов и самостоятельности. Отработана и внедрена во всем ОУ рейтинговая 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.	9
		10
<b>Оценка:</b>		

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>5.2.4</b>	<b>Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми</b>	
<b>1</b>	Систематическая воспитательная работа с обучаемыми не проводится. Преподаватели по своей инициативе эпизодически занимаются воспитательной работой. Внеучебная работа с обучаемыми не организована.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Воспитательная работа в ОУ реализуется в основном через институт кураторов учебных групп. Работа кураторов не координируется, функциональные обязанности не регламентированы. Планы воспитательной и внеучебной работы с обучаемыми не разрабатываются.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ начата систематизация воспитательной работы с обучаемыми. Назначены лица, ответственные за эту работу. Разрабатывается план воспитательной и внеучебной работы. Разрабатываются методические материалы по организации воспитательной работы с обучаемыми.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ проводится систематическая воспитательная работа с обучаемыми. Созданы структурные подразделения, координирующие эту работу. Разработан и документирован план воспитательной и внеучебной работы, выполнение которого контролируется. Разработаны методические материалы по организации воспитательной работы с обучаемыми. Результаты воспитательной работы постоянно анализируются и сравниваются с опытом воспитательной работы в конкурирующих ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ проводится систематическая воспитательная работа с обучаемыми. 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 ОУ, работа постоянно улучшается.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
5.2.5	<b>Проектирование и реализация программ дополнительного профессионального образования</b>	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Реализуемые в ОУ программы дополнительного профессионального образования (ДПО) в основном ориентированы на решение текущих личностных проблем населения и студентов. Преподавательский состав для реализации программ формируется под набор слушателей. Анализ удовлетворенности слушателей содержанием и качеством обучения не проводится.	1
		2
2	В ОУ реализуется традиционно сложившиеся программы ДПО. Мониторинг рынка профессионального труда не проводится. Преподаватели, участвующие в реализации программ ДПО, не проходят или проходят нерегулярно повышение квалификации. Требования к содержанию и уровню подготовки выпускников не документированы. Материально-техническая база не в полной мере соответствует целям и задачам, сформулированным в образовательных программах.	3
		4
3	Реализуемые в ОУ программы ДПО ориентированы на реальный отечественный рынок труда, на решение социальных и личностных проблем. Отрабатываются методики прогнозирования потребностей в квалифицированных кадрах и тенденций спроса на услуги системы ДПО. Формируется программа развития ДПО и программа подготовки преподавательских кадров. В бюджете ОУ предусматриваются средства для развития материально-технической базы ДПО. Учитывается положительный опыт других ОУ региона в организации ДПО.	5
		6
4	В ОУ реализуются программы ДПО, ориентированные на реальный отечественный рынок труда, на решение социальных и личностных проблем. Отработаны методики прогнозирования тенденций спроса на услуги системы ДПО. Принята программа развития ДПО в ОУ и программа подготовки преподавательских кадров. По отдельным программам проводится анализ удовлетворенности слушателей качеством образовательных услуг путем анкетирования. По отдельным программам документированы требования к содержанию и уровню подготовки выпускников. Учитывается опыт ведущих ОУ страны в организации ДПО.	7
		8
5	В ОУ реализуется широкий спектр программ ДПО, направленных на решение конкретных профессиональных, социальных и личностных проблем. Система ДПО обеспечивает мобильность решения производственно-образовательных задач. Сформирована и периодически используется система критериев для анализа удовлетворенности потребителей услуг ДПО. Внедрен механизм анализа эффективности и результативности ДПО. Создан мотивационный механизм квалификационного роста преподавательского состава. По всем программам документированы требования к содержанию и уровню подготовки выпускников, согласованные со всеми заинтересованными сторонами.	9
		10
	<b>Оценка:</b>	

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
5.2.6	<b>Подготовка кадров высшей квалификации</b>	
1	Организация подготовки кадров высшей квалификации осуществляется через специальные подразделения (отдел аспирантуры интернатуры, ординатуры и докторантуры). Комплексной политики и системы управления подготовкой кадров высшей квалификации нет.	1 2
2	Начаты работы по разработке комплексной политики и управления подготовкой кадров высшей квалификации с установлением показателей по каждому аспекту деятельности. Разработан индивидуальный план для аспирантов, учитывающий все составляющие деятельности, включая научные исследования и участие в кафедральных НИР, публикации и выступления на конференциях, участие в учебной и учебно-методической работе и др.	3 4
3	Разработана и внедряется документированная комплексная политика и система управления подготовкой кадров высшей квалификации. Разрабатывается критериальная база и методика оценки качества функционирования аспирантуры и докторантуры на кафедрах и факультетах. Осуществляется информационная и консультационная поддержка участия студентов, аспирантов, докторантов и молодых ученых в конкурсах грантов, научных и научно-технических программах, конференциях различного уровня.	5 6
4	Разработана и внедрена документированная комплексная политика и система управления подготовкой кадров высшей квалификации. Разработана критериальная база и методика оценки качества функционирования аспирантуры и докторантуры на кафедрах и факультетах. Показатели эффективности подготовки кадров высшей квалификации регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и служат основой для корректирующих действий по улучшению деятельности. Система подготовки кадров высшей квалификации анализируется и сравнивается с аналогичными системами ведущих ОУ страны.	7 8
5	Функционирует комплексная постоянно совершенствующаяся система управления подготовкой кадров высшей квалификации. Разработана информационно-аналитическая система «Подготовка кадров высшей квалификации», позволяющая получать статистические данные и проводить анализ эффективности и результативности деятельности аспирантуры. Показатели эффективности подготовки кадров высшей квалификации регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Введен институт стажеров как предшествующий ступени аспирантуры. Система подготовки кадров высшей квалификации анализируется и сравнивается с аналогичными системами ведущих ОУ страны и за рубежом.	9 10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
5.2.7	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	В ОУ осуществляется научно-исследовательская и инновационная деятельность (НИД) на инициативной основе. Специальных подразделений, обеспечивающих организацию и выполнение научных исследований, нет. Комплексной политики и системы управления НИД нет. Инновационный цикл ограничивается выполнением фундаментальных и прикладных исследований. К научным исследованиям студенты не привлекаются. Выполнение научно-исследовательских работ (НИР) производится в соответствии с техническим заданием и календарным планом.	1
		2
2	В ОУ имеются специальные научные подразделения, обеспечивающие организацию и выполнение научных исследований (научные отделы, лаборатории, центры, координирующие органы и т.п.). Идентифицированы процессы НИД. Начаты работы по разработке комплексной политики и системы управления НИД с установлением показателей по каждому процессу. Общий объем финансирования научных исследований и инноваций не существенно влияет на бюджет ОУ. Реализуются начальные этапы инновационного цикла (от фундаментальных исследований до опытно-конструкторских работ (ОКР)). Разработан план-график (сетевой график) выполнения взаимосвязанных разделов НИР. К научным исследованиям привлекаются студенты, аспиранты и преподаватели.	3
		4
3	В ОУ 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 ОУ признаны на региональном уровне. Выполнение научных исследований нацелено на создание новых или усовершенствованных объектов, востребованных рынком и приносящих экономические и другие эффекты. Ежеквартально рассматриваются результаты выполнения НИР на семинарах, заседаниях НТС, НТК и т.п.	5
		6
4	В ОУ 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 ОУ и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. Научно-педагогические школы ОУ признаны на национальном уровне. Результаты научных исследований и инноваций широко внедряются в учебный процесс.	7
		8
5	В ОУ функционирует комплексная постоянно совершенствующаяся система управления НИД. Обеспечивается единство научной, образовательной и инновационной деятельности. Показатели эффективности проведения научных исследований регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и результатами работы ведущих ОУ страны и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий по улучшению деятельности. К научным исследованиям привлекается большинство студентов, аспирантов, преподавателей	9
		10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
5.3	<b>Вспомогательные процессы образовательного учреждения</b>	
5.3.1	<b>Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса</b>	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	В ОУ внедрены отдельные автоматизированные рабочие места бухгалтерского учета. Аналитический учет затрат, формирование промежуточной и отчетной бухгалтерской документации производится в ручном режиме.	1 2
2	В ОУ внедрены автоматизированные рабочие места бухгалтерского учета на всех участках бухгалтерии. Аналитический учет затрат, формирование промежуточной бухгалтерской документации производится на отдельных АРМ. Формирование отчетной бухгалтерской документации производится в ручном режиме. Бухгалтерия снабжает все уровни управления ОУ необходимой информацией со значительными временными задержками.	3 4
3	В ОУ внедрены локальные автоматизированные подсистемы бухгалтерского учета, обеспечивающие необходимый аналитический учет затрат, формирование промежуточной и отчетной бухгалтерской документации. Бухгалтерия периодически снабжает все уровни управления ОУ информацией для принятия управленческих решений.	5 6
4	В ОУ внедрена и действует единая, локальная автоматизированная система бухгалтерского учета. Автоматизированная система бухгалтерского учета обеспечивает необходимый аналитический учет затрат, автоматическое формирование значительной части промежуточной и отчетной бухгалтерской документации. Система в режиме запроса снабжает все уровни управления ОУ необходимой информацией для принятия управленческих решений. Работа системы постоянно анализируется и сравнивается с работой подобных систем в родственных ОУ.	7 8
5	В ОУ внедрена и действует автоматизированная система бухгалтерского учета и финансового контроля, интегрированная в информационно-аналитическую систему управления ОУ. Автоматизированная система бухгалтерского учета и финансового контроля обеспечивает необходимый аналитический учет затрат, автоматическое формирование всей промежуточной и отчетной бухгалтерской документации. Система в режиме реального времени снабжает все уровни управления ОУ необходимой информацией для принятия управленческих решений и непрерывно совершенствуется.	9 10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
5.3.2	<b>Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов</b>	
1	Закупки в ОУ 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.	1 2
2	Закупки в ОУ ведутся в основном не централизованно. Выбор поставщиков материальных ресурсов осуществляется в соответствии с кратковременной политикой ОУ и с учётом предыдущего опыта сотрудничества. Поставляемые материальные ресурсы проверяются на соответствие их качества определенным заранее требованиям поставки.	3 4
3	В ОУ 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.	5 6
4	В ОУ 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. Управление закупками улучшается путём обмена информацией с ОУ-партнерами. Периодически анализируется эффективность системы закупок, предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.	7 8
5	В ОУ действует единая система закупок, регламентируемая документированной процедурой. Проводится анализ и учет поставщиков по критериям качества, надежности, цены, времени поставки и др. ОУ сотрудничает с поставщиками, которые гарантируют качество своих товаров или услуг. Многие поставки осуществляются на условиях тендера. Управление закупками улучшается путём обмена информацией с ведущими ОУ. Система закупок непрерывно анализируется и совершенствуется.	9 10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
<b>5.3.3</b>	<b>Издательская деятельность</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	В ОУ отсутствует систематическая деятельность по изданию учебно-методической и научной литературы. Издание учебно-методической и научной литературы осуществляется в основном на инициативной основе. Единых требований к издаваемой литературе нет. Не созданы Редакционно-издательские советы по учебно-методической и научной литературе.	<b>1</b>
<b>2</b>	В ОУ разрабатывается единая система анализа обеспеченности всех дисциплин учебно-методической литературой и потребности в научных изданиях. Созданы Редакционно-издательские советы по учебно-методической и научной литературе. Существует план изданий, разработаны единые требования к издаваемой литературе.	<b>2</b>
<b>3</b>	В ОУ разработана единая система анализа обеспеченности учебного процесса и научной деятельности учебно-методической и научной литературой. Функционируют Редакционно-издательские советы по учебно-методической и научной литературе. Ежегодно разрабатываются и реализуются планы изданий с учетом результатов анализа книгообеспеченности учебного процесса. В ОУ введены единые требования ко всем видам издаваемой учебной литературы.	<b>3</b>
<b>4</b>	В ОУ разработана и внедрена единая система анализа обеспеченности учебного процесса и научной деятельности учебно-методической и научной литературой. Ежегодно разрабатываются и реализуются планы изданий учебной и научной литературы с учетом анализа книгообеспеченности учебного процесса и научной деятельности. При разработке планов изданий осуществляется обмен информацией с ведущими ОУ страны. Разрабатывается единая система анализа книгообеспеченности учебного процесса и научной деятельности всеми видами учебно-методической и научной литературы. В ОУ введены единые требования ко всем видам издаваемой учебной литературы и к электронным учебникам. Ведется разработка электронных учебников.	<b>4</b>
<b>5</b>	В ОУ существует стратегия издательской деятельности. Разрабатываются долгосрочные планы изданий учебной и научной литературы, основанные на анализе планов развития и потребностей образовательной и научной деятельности ОУ. Ежегодно разрабатываются планы изданий учебной и научной литературы с учетом анализа книгообеспеченности учебного процесса и научной деятельности. При разработке планов изданий осуществляется обмен информацией с ведущими ОУ страны. Функционирует единая система анализа книгообеспеченности учебного процесса и научной деятельности всеми видами учебно-методической и научной литературы. Ведется системная разработка электронных учебников, интерактивных обучающих курсов и курсов дистанционного обучения.	<b>5</b>
<b>6</b>		<b>6</b>
<b>7</b>		<b>7</b>
<b>8</b>		<b>8</b>
<b>9</b>		<b>9</b>
<b>10</b>		<b>10</b>
		<b>Оценка:</b>



<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	
<b>5.3.4</b>	<b>Библиотечное и информационное обслуживание</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>1</b>	В ОУ отсутствует единая концепция развития библиотечного и информационного обслуживания. Закупка литературы для библиотеки осуществляется в основном по решению ее руководства. В библиотеке используется обычный каталог литературы, обеспечены консультации студентов. В библиотеке обеспечены обычные средства работы (каталоги, столы, полки с литературой и т.п.). Информационное обслуживание студентов и преподавателей осуществляется через соответствующие подразделения (кафедры, деканаты и др.), а также путем публикации в средствах массовой информации ОУ (газеты, проспекты, Web-Сайты и т.п.).	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	В ОУ разрабатывается единая концепция развития библиотечного и информационного обслуживания. Существует система централизованных закупок учебно-методической литературы по заявкам кафедр и факультетов. В библиотеке используется электронный каталог (на базе компьютеров), позволяющий произвести поиск необходимой литературы. Начата разработка единой концепции управления информационными ресурсами и автоматизированной системы управления учебным процессом, нормативно-методическим и административным сопровождением образовательных программ.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ реализуется единая концепция развития библиотечного и информационного обслуживания. Существует система централизованных закупок учебно-методической литературы по заявкам кафедр и факультетов, выделяются необходимые средства на закупки литературы. В библиотеке используется электронный каталог, позволяющий произвести поиск необходимой литературы и обеспечивающий доступ к электронным версиям отдельных учебников и учебно-методических материалов. Разработана единая система информационного обеспечения студентов и преподавателей (например, на основе Web-сайта ОУ), обеспечивающая информацией о политике и целях ОУ, о структуре и подразделениях, об образовательных программах и т.п.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ реализуется единая концепция развития библиотечного и информационного обслуживания. Существует система централизованных закупок учебно-методической литературы по заявкам кафедр и факультетов, выделяются необходимые средства на закупки литературы. В библиотеке используется электронный каталог, позволяющий произвести поиск необходимой литературы и обеспечивающий доступ к электронным версиям всех, имеющихся в библиотеке учебников и учебно-методических материалов. Функционирует автоматизированная система информационного обслуживания, обеспечивающая информацию по всем аспектам деятельности ОУ. На основе анализа результатов предпринимаются корректирующие действия.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ реализуется и постоянно совершенствуется единая концепция развития библиотечного и информационного обслуживания, которая сравнивается с лучшими практиками отечественных и зарубежных ОУ. Существует система централизованных закупок учебно-методической литературы по заявкам кафедр и факультетов, выделяются необходимые средства на закупку литературы. В библиотеке используется электронный каталог, позволяющий произвести поиск необходимой литературы и обеспечивающий доступ к электронным версиям всех, имеющихся в библиотеке учебников и учебно-методическим материалам, а также выход на информационные ресурсы других ОУ и библиотек с возможностью доступа или заказа требуемой литературы. Функционирует автоматизированная система информационного обслуживания, обеспечивающая информацию по всем аспектам деятельности ОУ. На основе анализа результатов предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.	<b>9</b>
		<b>10</b>

		<b>Оценка:</b>
<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>5.3.5</b>	<b>Управление инфраструктурой и производственной средой</b>	
<b>1</b>	В ОУ осуществляются действия по управлению отдельными элементами инфраструктуры и производственной среды. Работа направлена на решение экстренно возникающих проблем. Учитываются только обязательные предписания санитарных или иных норм и правил. Плановые методы управления не используются, и финансирование работ осуществляется по остаточному методу. Экономическая эффективность деятельности не оценивается.	<b>1</b> <b>2</b>
<b>2</b>	В целом построена система управления основными элементами инфраструктуры и производственной среды ОУ. Работа осуществляется специально выделенными сотрудниками, планируется в самом общем виде, но не по задачам, а по производственным возможностям служб или под выделенный объем финансирования. Учитываются требования, предписанные санитарными или иными нормами и правилами. Экономическая эффективность деятельности не оценивается, осуществляется финансирование мероприятий только аварийного характера. Контроль состояния этой отрасли проводит не регулярно, а по мере возникновения проблем с финансированием, с органами надзора, или в связи с лицензионными ограничениями.	<b>3</b> <b>4</b>
<b>3</b>	Имеется система управления основными элементами инфраструктуры и производственной среды ОУ. Работа ведется специальными подразделениями и службами, планируется по составу видимого объема работ и с учетом производственных возможностей подразделений ОУ, но ограничивается объемом финансирования. Учитываются обязательные нормативы, предписания и запросы общественности ОУ. Глубина планирования не превышает одного года. Используются простейшие оценки экономической эффективности управляющих воздействий.	<b>5</b> <b>6</b>
<b>4</b>	Устойчиво функционирует система управления всеми элементами инфраструктуры и производственной средой. Подразделения системы полностью укомплектованы специалистами, квалификация которых периодически повышается. Работа осуществляется на основании долговременных планов деятельности. Имеется документированное описание важнейших процедур управления по основным элементам инфраструктуры и среды. Ведется мониторинг состояния основных показателей среды и объектов управления. Коррекция планов действий осуществляется ежегодно. Вопросы управления инфраструктурой и производственной средой отражены в стратегическом плане развития ОУ, осуществляется финансирование основных видов этих работ. Итоги работы ежегодно докладываются персоналу ОУ.	<b>7</b> <b>8</b>
<b>5</b>	Система управления всеми элементами инфраструктуры и производственной средой осуществляет свою деятельность планомерно, результативно. Функционирует комплекс подразделений, квалификация персонала которого постоянно повышается. Имеется документированное описание процедур управления по каждому элементу инфраструктуры и среды. Используются методы анализа и прогнозирования результатов управления. Осуществляется мониторинг состояния среды и объектов управ-	<b>9</b>

	ления, по итогам которого производится коррекция планов действий. Стратегия развития ОУ и планы ее реализации предусматривают достижение тактических и стратегических целей управления этими видами ресурсов. Оценка результативности управления производится по комплексу показателей. Деятельность по управлению производится комплексно, финансирование этих работ является достаточным. Деятельность строится на принципах открытости, прозрачности и контролируемости. Итоги работы постоянно обсуждаются с персоналом ОУ.	<b>10</b>
		<b>Оценка:</b>
<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>5.3.6</b>	<b>Обеспечение БЖД</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Условия труда сотрудников и условия обучения студентов по основным характеристикам соответствуют допустимым санитарным, строительным и противопожарным нормам и правилам. В области защиты коллектива от ЧС существуют стандартные формальные планы действий должностных лиц подразделений и администрации. Обучение персонала и обучающихся в этой области проводится формально. В бюджете ОУ предусмотрено финансирование только минимально необходимых мероприятий по БЖД.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Создано подразделение, являющееся формальным органом контроля БЖД. Вопросы личной безопасности, безопасности общежитий, противодействия терроризму рассматриваются эпизодически. Контроль состояния здоровья сотрудников и учащихся осуществляется по месту жительства, в ОУ налажен формальный учет. На программу действий по обеспечению БЖД финансовые ресурсы выделены по остаточному принципу.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	Планы работы подразделений ОУ предусматривают улучшение условий труда и отдыха. Налажен учет состояния здоровья лиц, работающих во вредных условиях труда. Разработана программа обучения сотрудников и учащихся по охране труда и по действиям в условиях ЧС. Осуществляются простейшие действия по обеспечению личной безопасности и сохранности имущества ОУ и его общежитий. Мероприятия по противодействию терроризму находятся на минимальном уровне. Для организации работы в этой области функционирует подразделение. Программа действий по обеспечению БЖД является минимальной и на ее реализацию в бюджете выделены минимально достаточные финансовые ресурсы.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Условия труда сотрудников и условия обучения студентов полностью соответствуют всем нормам и правилам. Проведена аттестация рабочих и учебных мест. Разработаны планы улучшения условий труда и обучения. Ведется пропаганда здорового образа жизни. Контроль за состоянием здоровья осуществляется своей поликлиникой. В основном реализуется программа санаторно-курортного лечения и физкультурно-оздоровительных мероприятий. Осуществляется система мероприятий по подготовке сотрудников и учащихся к действию в условиях ЧС, которая привязана к конкретным условиям. Реализуются мероприятия по противодействию терроризму, по обеспечению личной безопасности и сохранности имущества ОУ и его общежитий. Для организации работы в этой области функционирует несколько подразделений и служб. В бюджете ОУ на эти цели выделены значительные финансовые ресурсы.	<b>7</b>
		<b>8</b>

<b>5</b>	Проводится мониторинг состояния условий труда и обучения, сформированы и реализуются планы улучшения условий. Внедрена экономическая система стимулирования действий по улучшению условий труда и отдыха персонала и студентов. Реализуется программа санаторно-курортного обслуживания, в том числе на базе собственных объектов. Защита от ЧС базируется на технических и организационных мероприятиях, ведется мониторинг обстановки с использованием систем контроля и наблюдения. Существуют реальные планы действий должностных лиц, а персонал ознакомлен с конкретными планами и приемами защиты от ЧС. Ведется плановое обучение персонала и учащихся, проводятся учения и тренировки. Работы координируются подразделениями и службами, процедуры и действия персонала которых документированы в рамках СК ОУ. Ежегодно выделяются необходимые финансовые и материально-технические ресурсы.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		
<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>5.3.7</b>	<b>Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Мероприятия по развитию социальной поддержки студентов и сотрудников в ОУ не планируются. Уровень социальной поддержки минимально допустимый.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Отдельные мероприятия по развитию социальной поддержки студентов и сотрудников включаются в планы работы ОУ и его подразделений. В бюджете ОУ ежегодно предусматриваются средства на материальную и социальную поддержку студентов и сотрудников. Достаточность уровня социальной поддержки не оценивается и не анализируется.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	В ОУ разрабатывается система социальной поддержки студентов и сотрудников. Основные принципы и положения этой системы документированы. Создается служба социальной поддержки студентов и сотрудников. Результаты работы анализируются и принимаются необходимые корректирующие действия.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	В ОУ разработана и внедряется система социальной поддержки студентов и сотрудников. 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 ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	В ОУ существует система социальной поддержки студентов и сотрудников. 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 ОУ и постоянно совершенствуется.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	
<b>6</b>	<b>Удовлетворенность потребителей</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>6.1</b>	<b>Удовлетворенность студентов и выпускников</b>	
<b>6.1.1</b>	<b>Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Оценка удовлетворенности студентов и выпускников осуществляется эпизодически. Имеются некоторые данные об удовлетворенности данной группы потребителей. Специальной систематической работы не проводится.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	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.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	Разработана методология оценки удовлетворенности студентов и выпускников. Установлены измеряемые 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.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Изменяемые цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников оцениваются и пересматриваются. Систематически сравнивается степень удовлетворенности данной группы потребителей с поставленными целями, с данными аналогичных ОУ и документируются. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников постоянно корректируются, совершенствуются и сравниваются с подходами, применяемыми в других ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	Методология сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников непрерывно совершенствуется, оценивается ее эффективность. Конкретные цели и текущая информация, относящиеся к степени удовлетворенности данной группы потребителей, доводятся и разъясняются всем сотрудникам ОУ. Процесс сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников автоматизируется на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий и сравнивается с опытом ведущих ОУ в стране и за рубежом.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>6.1.2</b>	<b>Уровень удовлетворенности студентов и выпускников</b>	
<b>1</b>	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности студентов и выпускников. Объективной информации об удовлетворенности данной группы потребителей нет.	<b>1</b> <b>2</b>
<b>2</b>	Имеются некоторые данные об удовлетворенности студентов и выпускников. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей некоторыми аспектами деятельности ОУ. Отсутствуют данные о тенденции удовлетворенности студентов и выпускников.	<b>3</b> <b>4</b>
<b>3</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности студентов и выпускников только некоторыми аспектами деятельности ОУ за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей как минимум половиной аспектов деятельности ОУ. Некоторые поставленные измеряемые цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников достигнуты.	<b>5</b> <b>6</b>
<b>4</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности студентов и выпускников основными аспектами деятельности ОУ за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей большинством аспектов по основным направлениям деятельности ОУ (образовательной, научной, социальной деятельности). Достигнуто 50% намеченных целей по степени удовлетворенности студентов и выпускников.	<b>7</b> <b>8</b>
<b>5</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности студентов и выпускников всеми аспектами деятельности ОУ за продолжительный период времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей всеми аспектами деятельности ОУ. Все поставленные измеряемые цели по степени удовлетворенности студентов и выпускников достигнуты.	<b>9</b> <b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>6.2</b>	<b>Удовлетворенность работодателей</b>	
<b>6.2.1</b>	<b>Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Оценка удовлетворенности работодателей осуществляется эпизодически. Имеются некоторые данные об удовлетворенности данной группы потребителей. Специальной систематической работы не проводится.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	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. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	Разработана методология оценки удовлетворенности работодателей. Установлены измеряемые 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.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Изменяемые цели по степени удовлетворенности работодателей оцениваются и пересматриваются. Систематически сравнивается степень удовлетворенности данной группы потребителей с поставленными целями, с данными аналогичных ОУ и документируются. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей постоянно корректируются, совершенствуются и сравниваются с подходами, применяемыми в других ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	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 ОУ. Процесс сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей автоматизируется на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий и сравнивается с опытом ведущих ОУ в стране и за рубежом.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
<b>6.2.2</b>	<b>Уровень удовлетворенности работодателей</b>	
<b>1</b>	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности работодателей. Объективной информации об удовлетворенности данной группы потребителей нет.	<b>1</b>
<b>2</b>	Имеются некоторые данные об удовлетворенности работодателей. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей некоторыми аспектами деятельности ОУ. Отсутствуют данные о тенденции удовлетворенности работодателей.	<b>2</b> <b>3</b> <b>4</b>
<b>3</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности работодателей только некоторыми аспектами деятельности ОУ за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей как минимум половиной аспектов деятельности ОУ. Некоторые поставленные измеряемые цели по степени удовлетворенности работодателей достигнуты.	<b>5</b> <b>6</b>
<b>4</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности работодателей основными аспектами деятельности ОУ за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей большинством аспектов по основным направлениям деятельности ОУ (образовательной, научной, социальной деятельности). Достигнуто 50% намеченных целей по степени удовлетворенности работодателей.	<b>7</b> <b>8</b>
<b>5</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности работодателей всеми аспектами деятельности ОУ за продолжительный период времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности данной группы потребителей всеми аспектами деятельности ОУ. Все поставленные измеряемые цели по степени удовлетворенности работодателей достигнуты.	<b>9</b> <b>10</b>
<b>Оценка:</b>		



<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	
<b>7</b>	<b>Удовлетворенность персонала</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>7.1</b>	<b>Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Оценка удовлетворенности персонала осуществляется эпизодически. Имеются некоторые данные об их удовлетворенности. Специальной систематической работы не проводится.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	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.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	Разработана методология оценки удовлетворенности персонала. Установлены измеряемые 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.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Изменяемые цели по степени удовлетворенности персонала оцениваются и пересматриваются. Систематически сравнивается степень удовлетворенности персонала с поставленными целями, с данными аналогичных ОУ и документируются. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала постоянно корректируются, совершенствуются и сравниваются с подходами, применяемыми в других ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	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 ОУ. Процесс сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала автоматизируется на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий и сравнивается с опытом ведущих ОУ в стране и за рубежом.	<b>9</b>
		<b>10</b>
	<b>Оценка:</b>	

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии, подкритерии и составляющие модели</b>	<b>Уровни совершенства</b>
<b>7.2</b>	<b>Уровень удовлетворенности персонала</b>	
<b>№ уровня</b>	<b>Описание уровней совершенства составляющих модели</b>	
<b>1</b>	Объективной информации об удовлетворенности персонала нет.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Имеются некоторые данные об удовлетворенности персонала. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала некоторыми аспектами деятельности ОУ. Отсутствуют данные о тенденции удовлетворенности персонала.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности персонала только некоторыми аспектами деятельности ОУ за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала как минимум половиной аспектов деятельности ОУ. Некоторые поставленные измеряемые цели по степени удовлетворенности персонала достигнуты.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности персонала основными аспектами деятельности ОУ за определенный промежуток времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала большинством аспектов по основным направлениям деятельности ОУ (образовательной, научной, социальной деятельности). Достигнуто 50% намеченных целей по степени удовлетворенности персонала.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	Наблюдается положительная тенденция в удовлетворенности персонала всеми аспектами деятельности ОУ за продолжительный период времени. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала всеми аспектами деятельности ОУ. Все поставленные измеряемые цели по степени удовлетворенности персонала достигнуты.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

8	Влияние ОУ на общество	
8.1	Уровень восприятия ОУ обществом	Уровни совершенства
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Данные отсутствуют или имеются отдельные свидетельства о положительном восприятии ОУ обществом (участие в социальных мероприятиях, организация конференций, публикации об ОУ в СМИ, влияние на развитие кадрового потенциала региона, взаимодействие с местной и государственной властью, дополнительные социальные услуги ОУ населению и др.).	1
		2
2	Имеются систематизированные свидетельства о положительном восприятии ОУ обществом. Имеются результаты выборочного анкетирования или опросов заинтересованных сторон относительно влияния ОУ на общество в рамках определенной совокупности показателей. Часть показателей свидетельствуют о положительной оценке восприятия ОУ обществом и значимости ОУ как образовательно-воспитательной единицы общества на местном, региональном или национальном уровнях, в зависимости от миссии, определенной ОУ.	3
		4
3	Имеются результаты регулярного сбора и анализа информации по показателям, определяющим влияние ОУ на общество. По большинству показателей имеются положительные тенденции за определенный промежуток времени. Установлены целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние ОУ на общество на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. В целом имеющиеся результаты свидетельствуют о положительной тенденции восприятия ОУ обществом и значимости ОУ как образовательно-воспитательной единицы общества на местном, региональном или национальном уровнях.	5
		6
4	Имеются результаты регулярного сбора и анализа информации, относительно показателей влияния ОУ на общество и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями и результатами аналогичных ОУ. Имеющиеся результаты свидетельствуют о том, что ОУ достигло достаточно высоких результатов с точки зрения влияния на общество в целом и рассматривается обществом как одна из основополагающих структур, определяющих развития данного города, региона, республики или страны в целом. Имеются свидетельства, подтверждающие значимость ОУ для общества.	7
		8
5	Большинство поставленных целей относительно влияния ОУ на общество достигнуты. Полученные результаты сравниваются с результатами ведущих ОУ в стране и за рубежом. Имеющиеся результаты свидетельствуют о том, что ОУ достигло достаточно высоких результатов относительно влияния на общество в целом и рассматривается обществом как одна из основополагающих структур, определяющих развитие данного города, региона, республики или страны в целом в соответствии с установленной миссией ОУ. Имеются свидетельства, подтверждающие значимость ОУ для общества в стране и за рубежом.	9
		10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
9	Результаты деятельности ОУ	
9.1	Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности ОУ	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Используется совокупность показателей деятельности ОУ, устанавливаемая в основном требованиями вышестоящих и контролирующих органов. Процедура сбора первичной информации о деятельности ОУ по подразделениям относительно выбранных показателей и ее периодичность не регламентированы.	1
		2
2	Разрабатывается расширенная система показателей, включающая показатели, характеризующие результаты деятельности ОУ по основным процессам. Регламентированы процедура сбора информации по отдельным направлениям деятельности ОУ относительно выбранных показателей и ее периодичность.	3
		4
3	Разработана расширенная система показателей деятельности ОУ. Регламентирована процедура сбора информации по большинству основных направлений деятельности ОУ и ее периодичность. Проводится анализ тенденций и сравнение результатов по выбранным показателям с поставленными целями.	5
		6
4	Функционирует и постоянно совершенствуется система показателей деятельности ОУ. Регламентирован сбор информации и его периодичность по всем основным направлениям деятельности ОУ. Проводится анализ тенденций и сравнение результатов по выбранным показателям с поставленными целями, установленными стратегическим планом развития ОУ, и с результатами аналогичных ОУ. Механизмы сбора информации по отдельным направлениям деятельности ОУ автоматизированы на основе информационно-коммуникационных технологий.	7
		8
5	Функционирует и непрерывно совершенствующаяся автоматизированная система сбора и анализа результатов деятельности ОУ на базе информационно-коммуникационных технологий. Результаты анализа сравниваются с поставленными целями и результатами ведущих ОУ страны и за рубежом. Проводится анализ и оценка взаимосвязи полученных результатов с применяемыми подходами в совершенствовании деятельности ОУ.	9
		10
<b>Оценка:</b>		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели		
9.2	<b>Финансовые результаты деятельности ОУ</b>		
1	Экономические показатели деятельности ОУ, планируемые в бюджете, достигаются. Положительной динамики в бюджете ОУ не наблюдается.		1
			2
2	Наблюдается увеличение объемов консолидированного бюджета ОУ, опережающее уровень инфляции. Увеличение бюджета связано, в первую очередь, с увеличением государственного финансирования. Целевые значения экономических показателей стратегического плана развития не пересматриваются.		3
			4
3	Существует краткосрочная положительная тенденция в бюджете ОУ, на основании которой осуществляется пересмотр целевых значений экономических показателей стратегического плана развития. Наблюдается рост внебюджетной составляющей, связанный с расширением образовательной и научно-исследовательской деятельности.		5
			6
4	Существует среднесрочная положительная тенденция в бюджете ОУ в течение трех лет. Целевые значения большинства экономических показателей стратегического плана развития достигаются и не уступают показателям аналогичных ОУ. Наблюдается значительный рост внебюджетной составляющей, связанный с расширением международной, образовательной и научно-исследовательской деятельности ОУ.		7
			8
5	В ОУ 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.		9
		10	
<b>Оценка:</b>			

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Уровни совершенства
<b>9.3</b>	<b>Другие нефинансовые результаты деятельности ОУ</b>	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
<b>1</b>	Большинство базовых показателей деятельности ОУ, установленных вышестоящими и контролирующими организациями, достигаются. Положительной динамики не наблюдается.	<b>1</b>
		<b>2</b>
<b>2</b>	Ряд нефинансовых показателей расширенного перечня, устанавливаемого в соответствии со стратегическим планом развития ОУ, достигают своих целевых значений. Состав нефинансовых показателей и их целевые значения не пересматриваются. Значения базовых показателей, входящие в расширенный перечень, достигают планируемых значений.	<b>3</b>
		<b>4</b>
<b>3</b>	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.	<b>5</b>
		<b>6</b>
<b>4</b>	Существует стабильная положительная тенденция по большинству нефинансовых показателей за определенный промежуток времени (3 года). Все нефинансовые показатели работы ОУ достигают своих целевых значений, установленных в соответствии со стратегическим планом развития, и не уступают соответствующим показателям аналогичных ОУ.	<b>7</b>
		<b>8</b>
<b>5</b>	Существует стабильная положительная тенденция по всем нефинансовым показателям в течение длительного времени. Все нефинансовые показатели работы ОУ достигают своих целевых значений, установленных в соответствии со стратегическим планом развития, и не уступают соответствующим показателям ведущих ОУ страны. ОУ имеет общественно-профессиональную и международную аккредитацию по ряду образовательных программ.	<b>9</b>
		<b>10</b>
<b>Оценка:</b>		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д  
(информационное)  
Правила построения лепестковой диаграммы

Лепестковая диаграмма показывает исходное состояние системы качества и направления для ее улучшения в разрезе девяти критериев: «Лидирующая роль руководства», «Политика и стратегия», «Менеджмент персонала», «Ресурсы и партнеры», «Менеджмент процессов», «Удовлетворенность потребителей», «Удовлетворенность персонала», «Влияние ОУ на общество», «Результаты деятельности ОУ».

Главная цель лепестковой диаграммы – дать некоторый профиль показателей.

Каждый радиус диаграммы характеризует отдельный критерий. Чтобы охарактеризовать уровень критерия, нужно довести соответствующий радиус до пересечения с соответствующей окружностью. Чем дальше от центра круга лежит точка их пересечения, тем выше уровень критерия Модели совершенствования деятельности. Результатом становится ломаная линия, последовательно соединяющая точки показателей на разных радиусах. Пример лепестковой диаграммы представлен на рисунке 3.

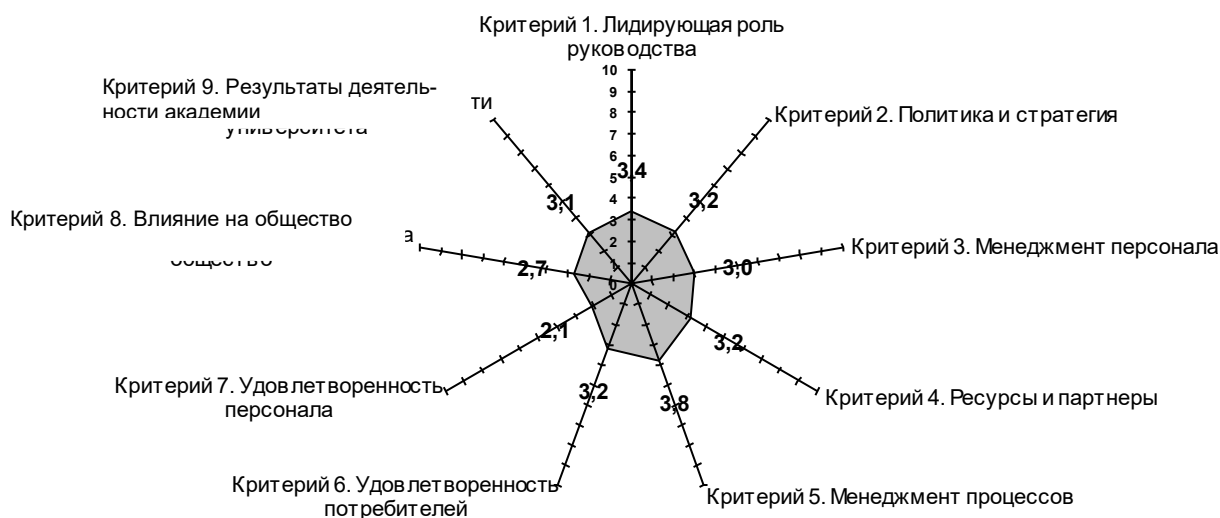


Рисунок 3 – Пример лепестковой диаграммы для 9 критериев