

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ЛЭТИ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВУЗОВ И ССУЗОВ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ САМООЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Санкт-Петербург
2005 г.**

Настоящие Практические рекомендации подготовлены в рамках Федеральной программы развития образования на 2005 год по проекту «Научно-методическое обеспечение по созданию и внедрению системы управления качеством в образовательных учреждениях профессионального образования».

Руководитель проекта – С. А. Степанов, к. т. н., доцент, декан факультета экономики и менеджмента, заведующий кафедрой менеджмента и систем качества Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ».

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

вуз	– высшее учебное заведение
ссуз	– среднее специальное учебное заведение (учебное заведение среднего специального профессионального образования)
ОУ	– образовательное учреждение
СК ОУ	– система качества образовательного учреждения
ENQA	– European Network for Quality Assurance in Higher Education (англ.)/ Европейская сеть гарантии качества в высшем образовании
TQM	– Всеобщий менеджмент качества
ГОС	– Государственный образовательный стандарт
ВПО	– высшее профессиональное образование
ISO	– Международная организация по стандартизации (International Standardization Organization)
EFQM	– Европейский фонд менеджмента качества

ОГЛАВЛЕНИЕ

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА (ССУЗА) В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА	7
1.1. Критерии группы «Возможности»	10
1.2. Критерии группы «Результаты»	12
1.3. Квалиметрические шкалы «уровней совершенства»	13
2. МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ ВУЗА (ССУЗА) НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	14
2.1 Общие положения.....	14
2.2. Процедура проведения самооценки	15
ЛИТЕРАТУРА	21
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КВАЛИМЕТРИЧЕСКИЕ ШКАЛЫ «УРОВНЕЙ СОВЕРШЕНСТВА» СОСТАВЛЯЮЩИХ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	23
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЗНАЧЕНИЙ «УРОВНЕЙ СОВЕРШЕНСТВА» КРИТЕРИЕВ МОДЕЛИ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время основной тенденцией в области гарантий качества высшего и среднего образования становится перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества деятельности ОУ на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки (самообследования) 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» [1], 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 [2], 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.

Под *самооценкой* понимается всестороннее обследование ОУ, итогом которого является тщательно обсужденное персоналом мнение или суждение о результативности и эффективности организации [3] и уровне развития, организованности, 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 (технология бенчмаркинга), 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?

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.

В общем случае метод самооценки должен удовлетворять следующим очевидным требованиям:

- быть простым для понимания;
- быть легким при использовании;
- быстро осуществляться внутренними средствами при минимальных затратах ресурсов;
- применяться для оценки всей СК ОУ (в случае комплексной оценки) или его части, например, для оценки конкретного процесса или подразделения;
- применяться к ОУ в целом или к некоторой его части;
- быть реализуемым комплексной группой экспертов или одним сотрудником ОУ при поддержке высшего руководства;
- формировать входные данные для более всестороннего и углубленного процесса самооценки существующей СК и повышения уровня эффективности ее функционирования;
- определять и облегчать расстановку приоритетов и возможностей для улучшения, исходя из имеющихся ресурсов;
- способствовать развитию СК ОУ в направлении ведущих учебных заведений страны и высших мировых достижений.

В настоящих методических рекомендациях в основу метода самооценки положены подходы, используемые в матричном и табличном методах.

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.

В качестве модели, на основе которой проводится самооценка ОУ, в настоящих методических рекомендациях используется Модель совершенствования деятельности вуза (ссуза) в области менеджмента качества.

В настоящем документе приведено описание Модели совершенствования деятельности вуза (ссуза) и этапов проведения самооценки в соответствии с этой моделью.

1. МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА (ССУЗА) В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Модель совершенствования деятельности вуза [4, 5, 6, 7] (ссуза), в первую очередь, предназначена для стимулирования ОУ к применению принципов Всеобщего менеджмента качества (TQM) [8] 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 все процессы ОУ, направленные на достижение требуемых результатов по качеству. Модель содержит 9 критериев и 55 подкритериев и составляющих, перечень которых представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Критерий 1. Лидирующая роль руководства	
1.1	Личное участие руководства ОУ в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, 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 работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.)
1.4	Личное участие руководства ОУ в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности
1.5	Личное участие руководства ОУ в подготовке и организации проведения лицензирования, аттестации, государственной и общественно-профессиональной 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, поставщиков, партнеров, представителей общественности 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
2.4	Механизмы информирования персонала ОУ и студентов о проводимой политике и стратегии
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	Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования ОУ
3.4	Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством ОУ
3.5	Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала
Критерий 4. Ресурсы и партнеры	
4.1	Управление финансовыми ресурсами
4.2	Управление материальными ресурсами
4.3	Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний
4.4	Управление информационными ресурсами
4.5	Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицеями, 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
5.1.3	Управление записями
5.1.4	Планирование и построение организационной структуры СК, распределение ответственности и полномочий
5.1.5	Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов ОУ

5.1.6	Планирование процессов ОУ
5.1.7	Внутренние аудиты (проверки) и самооценка ОУ и его структурных подразделений
5.1.8	Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия
5.2	Основные процессы научно-образовательной деятельности
5.2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда
5.2.2	Проектирование и разработка образовательных программ
5.2.3	Довузовская подготовка и прием студентов
5.2.4	Реализация основных образовательных программ
5.2.5	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми
5.2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования
5.2.7	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура) ¹
5.2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность
5.3	Вспомогательные процессы ОУ
5.3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса
5.3.2	Кадровое обеспечение
5.3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов
5.3.4	Управление образовательной средой
5.3.5	Издательская деятельность
5.3.6	Библиотечное и информационное обеспечение
5.3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой
5.3.8	Обеспечение БЖД
5.3.9	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	Механизмы сбора информации о влиянии ОУ на общество
8.2	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

¹ Для ссузов отсутствует

В основу Модели положены Бельгийско-нидерландская модель улучшения качества высшего образования, основанная на модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) [9], и модель конкурса Рособрнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества подготовки специалистов» [10], которые дополнены стандартами и директивами ENQA [1], требованиями и рекомендациями стандартов серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) [11, 12, 13].

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) [8], т.е. процесс постоянного совершенствования. Все критерии разбиты на подкритерии и их составляющие, перечень которых формировался на базе проведенного анализа моделей управления в области менеджмента качества, ключевых направлений деятельности и процессов, влияющих на качество предоставления образовательных услуг и задач, стоящих перед учебными заведениями РФ в плане совершенствования систем управления на принципах менеджмента качества.

1.1. Критерии группы «Возможности»

В данном разделе приведено краткое описание содержания критериев группы «Возможности» Модели. Перечень подкритериев и составляющих критериев представлен в табл. 4.1 и не приводится в данном разделе.

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 (директор) и проректоры (зам. директора) 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, выделенные в документе «Практические рекомендации (предложения) по выбору типовой модели системы управления качеством образования для вузов и ссузов». 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 1.1), причем оценка «уровня совершенства» каждой составляющей производится отдельно.

Виды деятельности в рамках «Ответственности руководства (деятельности) по управлению качеством образования», выделенные в документе «Практические рекомендации (предложения) по выбору типовой модели системы управления качеством образования для вузов и ссузов», отражены в описании «уровней совершенства» подкритериев критериев 1 «Лидирующая роль руководства», 2 «Политика и стратегия» и составляющих подкритерия 5.1 «Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ». Также согласно выше упомянутому

документу, «Деятельность в рамках процессов по измерению анализу и улучшению» является составной частью основных и вспомогательных процессов ОУ и отражена в описании «уровней совершенства» составляющих подкритерия 5.1.

1.2. 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) [8], 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.

Исходя из этих принципов, определены следующие критерии группы «Результаты», их подкритерии и составляющие (см. таблицу 1.1):

Критерий 6 «Удовлетворенность потребителей»

Подкритерии и их составляющие:

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»

Подкритерии и их составляющие:

- 7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала.
- 7.2. Уровень удовлетворенности персонала.

Критерий 8. «Влияние ОУ на общество»

Подкритерии и их составляющие:

- 8.1. Механизмы сбора информации о влиянии ОУ на общество.
- 8.2. Уровень восприятия ОУ обществом.

Критерий 9. «Результаты деятельности ОУ».

Подкритерии и их составляющие:

- 9.1. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности ОУ.
- 9.2. Финансовые результаты деятельности ОУ.
- 9.3. Другие нефинансовые результаты деятельности ОУ.

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

1.3. Квалиметрические шкалы «уровней совершенства»

Оценка «уровня совершенства» СК ОУ по всем подкритериям и составляющим Модели совершенствования деятельности ОУ может осуществляться примерно одинаково. В основу описания «уровней совершенства» подкритериев, составляющих (видов деятельности, работ) положены следующие шесть «измерений», соответствующих базовым принципам TQM [8]:

- 1) Степень ориентированности на потребителей и другие заинтересованные стороны (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 ОУ 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 с учетом перечисленных выше «измерений» разработаны специальные квалиметрические шкалы на основе технологии бенчмаркинга, представленные в Приложении 1. 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 «уровней совершенства» положены в основу методики самооценки ОУ.

2. МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ ВУЗА (ССУЗА) НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В основу методики самооценки ОУ положена Модель совершенствования деятельности ОУ [4, 5, 6, 7]. В качестве метода самооценки использована совокупность квалиметрических шкал «уровней совершенства» подкритериев и составляющих Модели (Приложение 1).

Настоящая методика самооценки может применяться:

- при проведении самооценки деятельности учебного заведения по Модели совершенствования деятельности ОУ с целью постоянного совершенствования внутренних процессов управления и повышения качества научно-образовательного процесса;
- при проведении аттестационной экспертизы и государственной аккредитации ОУ.

2.1 Общие положения

Прежде чем начать самооценку нужно:

- определить, кто ей руководит;
- быть уверенным, что руководящие являются профессионалами в этом деле;
- быть уверенным, что самооценка проводится по необходимым причинам и в нужное время; быть уверенным, что самооценка получит понимание персонала ОУ, и ее результаты будут использованы для улучшения СК;
- использовать правильную методику самооценки, которой можно управлять.

Самооценка может проводиться на различных уровнях ОУ:

- ОУ в целом;
- подразделения
- процесса;

- рабочей группы;
- персональная.

Процедура самооценки ОУ строится на следующих основных принципах:

- самооценка проводится руководством и компетентными специалистами. При необходимости привлекаются независимые эксперты, которые оценивают готовность ОУ в соответствии с предложенными критериями и их составляющими;
- специалисты и эксперты подбираются по направлениям деятельности, к которым имеют отношение оцениваемые ими группы показателей;
- на основании рекомендаций по оценке выставляются оценки по каждой составляющей каждого критерия по 10-ти бальной шкале;
- таблицы оценок, выставленных разными экспертами, согласуются в процессе обсуждения на семинаре, и на основе консенсуса вырабатывается общая таблица согласованных оценок составляющих критериев для данного ОУ;
- полученная согласованная таблица оценок обрабатывается с учетом весовых коэффициентов составляющих и подкритериев;
- могут быть рассчитаны численные оценки интегрального показателя степени совершенства СК ОУ в рамках Модели с учетом весовых коэффициентов критериев. Эти оценки являются уникальными для каждого ОУ. Они могут применяться для анализа динамики роста организационной зрелости данного учебного заведения во времени;
- по результатам самооценки может быть подготовлено заключение, содержащее обобщенные данные самооценки ОУ и конкретные рекомендации по улучшению тех или иных процессов. Эти данные поясняют полученные результаты и могут использоваться в ходе последующей работы по улучшению процессов в ОУ.

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

2.2. Процедура проведения самооценки

1) Формирование рабочей группы для самооценки и первичное распределение обязанностей

Для оценки «уровней совершенства» критериев и их составляющих, анализа результатов и формулировки выводов и рекомендаций по дальнейшему улучшению могут привлекаться руководители различных уровней и подразделений ОУ, компетентные специалисты (эксперты), работающие в соответствующих подразделениях, а также, профессорско-преподавательский состав и вспомогательный персонал. Участие в

самооценке различных групп персонала ОУ является предпочтительным, т.к. это позволяет учесть и скорректировать мнения различных сторон и существенно повышает уровень объективности самооценки, коммуникации, вовлеченности персонала и доверия к полученным результатам.

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

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

После формирования состава рабочей группы по самооценке необходимо четко распределить обязанности членов группы – кто, и какие критерии и их составляющие будет оценивать, как будут согласовываться мнения различных экспертов, и как будут использоваться результаты самооценки. В процессе этой работы может появиться необходимость в изменении или увеличении состава рабочей группы. Если несколько экспертов оценивают один критерий или одну составляющую независимо, то выбор этих экспертов должен производиться с особой тщательностью, чтобы обеспечить репрезентативность выборки мнений и наиболее широкий взгляд на рассматриваемый вопрос в рамках всего ОУ. Часто весьма ограниченное число сотрудников ОУ (например, ректор (директор), проректор (зам. директора), руководители подразделений) знакомо с некоторыми аспектами проводимого опроса, поэтому основная роль в проводимой самооценке ложится на этих сотрудников.

2) Инструктаж рабочей группы по самооценке

В процессе специального инструктивного совещания рабочей группы по самооценке необходимо:

- довести до сведения членов группы цели и задачи проводимой самооценки;
- уточнить обязанности членов группы – кто, и какие критерии и их составляющие будет оценивать;
- объяснить членам рабочей группы правила заполнения исходных опросных форм (квалиметрических шкал);

– определить процедуры коммуникации между членами рабочей группы и согласования мнений различных экспертов по одним и тем же критериям и составляющим;

– определить, кем и как будут использоваться результаты самооценки.

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

3) Подготовка и рассылка исходных опросных форм

Размножается необходимое число исходных опросных форм, построенных на базе квалитметрических шкал «уровней совершенства» подкритериев и составляющих Модели (Приложение 1), которые рассылаются экспертам, участвующим в самооценке.

4) Процедура самооценки и правила заполнения исходных опросных форм

Для оценки «уровня совершенства» СК по всем подкритериям и составляющим модели с учетом «измерений», перечисленных в разделе 1.3 разработаны специальные квалитметрические шкалы, которые вербально описывают пять упорядоченных «уровней совершенства» или стадий развития подкритериев и их составляющих. Этим пяти «уровням совершенства» поставлена в соответствие 10-ти бальная числовая шкала (от 1 до 10 баллов). При этом в зависимости от полноты выполнения требований соответствующего «уровня совершенства» по конкретному подкритерию может быть выставлена одна из следующих оценок:

для 1-го уровня совершенства – 1-2;

для 2-го уровня совершенства – 3-4;

для 3-го уровня совершенства – 5-6;

для 4-го уровня совершенства – 7-8;

для 5-го уровня совершенства – 9-10.

Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев (видов деятельности, работ) к их количественной оценке по 10-ти бальной числовой шкале. При этом алгоритм определения оценочного числа баллов выглядит следующим образом:

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

2) Если по конкретному аспекту деятельности (подкритерию или его составляющей) ОУ удовлетворяет всем требованиям рассматриваемого «уровня совершенства», то рассматриваемому подкритерию присваивается наивысшая оценка для данного уровня – четная (для 1-го – 2, для 2-го – 4, для 3-го – 6 и т. д.).

3) Если по конкретному аспекту деятельности (подкритерию или его составляющей) ОУ удовлетворяет только нескольким требованиям (менее половины) рассматриваемого «уровня совершенства», то рассматриваемому подкритерию присваивается низшая оценка для данного уровня – нечетная (для 1-го – 1, для 2-го – 3, для 3-го – 5 и т. д.).

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

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

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

Для определения сильных сторон, областей для улучшения по каждому подкритерию и составляющей критерия Модели могут использоваться таблицы (пример таблицы приведен на рис. 1.1). Таблица может заполняться для каждого подкритерия и составляющей, а собранные воедино бланки представляют собой полную информацию о сильных сторонах и областях для улучшения всей СК ОУ. Полученная информация может использоваться для формирования плана мероприятий по улучшению.

5) Согласование и заполнение итоговых форм

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

Критерий 5 Менеджмент процессов

Подкритерий 5.2 Основные процессы научно-образовательной деятельности

Составляющая 5.2.1 Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда

<p>Области для самооценки Данная область может включать:</p> <ul style="list-style-type: none">• Сбор и анализ информации для определения рынка и тех его сегментов, где ОУ работает в настоящее время и планирует работать в будущем•• понимание и предвидение развития рынка, включая деятельность ОУ-конкурентов	<p><u>Сильные стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none">• определена структура характеристик для описания рынка•• <p><u>Области, где можно ввести улучшения:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• не сказано, как осуществляется предвидение потребностей персонала ОУ, партнеров и общества••
--	---

Факты, подтверждающие оценку:

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

Рис. 1.1. Пример таблицы для проведения самооценки

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

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

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

1. По среднему арифметическому всех оценок с округлением результата до ближайшего целого числа. При этом номер каждого уровня умножается на число соответствующих оценок, все полученные результаты складываются и делятся на общее число имеющихся оценок данной составляющей.

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

б) Расчет значений «уровней совершенства» критериев Модели

После формирования итоговых форм самооценки значения «уровней совершенства» критериев Модели рассчитываются с учетом весовых

коэффициентов подкритериев и составляющих, рекомендуемые значения которых представлены в таблицах весовых коэффициентов (Приложение 2). Методика расчета значений «уровней совершенства» критериев приведена также в Приложении 2. По значениям «уровней совершенства» критериев Модели строится лепестковая диаграмма, которая показывает исходное состояние СК 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» (рис. 1.2)

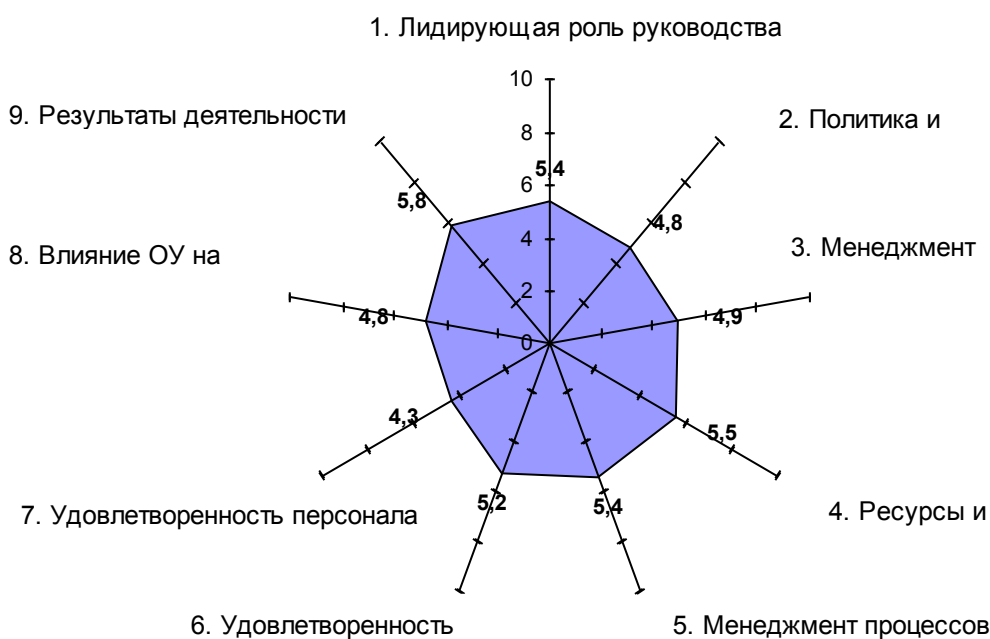


Рис. 1.2. Лепестковая диаграмма

По значениям «уровней совершенства» критериев Модели может быть рассчитан интегральный критерий (показатель) оценки совершенства СК ОУ с учетом весов различных критериев, соотношение которых может быть принято аналогичным соотношению в модели конкурса «Системы обеспечения качества подготовки специалистов» [10].

Исходя из выше сказанного, можно представить основные этапы методики самооценки ОУ в виде следующей схемы (рис. 1.3).

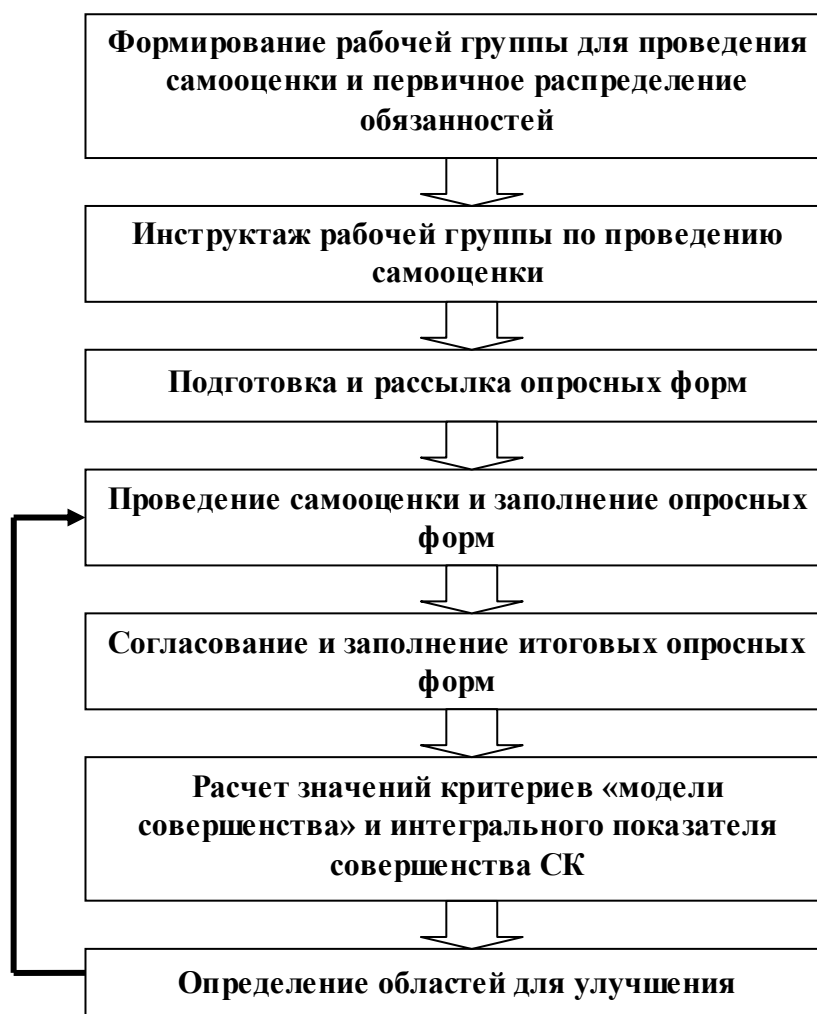


Рис. 1.3. Основные этапы методики самооценки ОУ

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

ЛИТЕРАТУРА

1. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.
2. Герберт Р. Келс Процесс самооценки. Руководство по самооценке для высшего образования. – 4-е издание/Пер. с английского. – М: Московский общественный научный фонд, печатается и распространяется по соглашению с Орикс Пресс, Финикс, шт. Аризона, США.

3. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 45 с.
4. Степанов С.А., Соболев В.С., Азарьева В.В. Методика оценки внутривузовской системы менеджмента качества // Материалы третьей Всероссийской научно-практической конференции «Управление качеством», 10-11 Марта 2004 г., «МАТИ» - РГТУ им. К.Э. Циолковского. М.: ИЦ «МАТИ» - РГТУ им. К.Э. Циолковского, 2004. С. 109-111/
5. Степанов С.А. Модель и методика самооценки деятельности образовательных учреждений в области менеджмента качества // Проблемы высшего технического образования: Межвуз. Сб. Науч. Тр. / Под общ. Ред. А.С. Вострикова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2004. – Вып. 5(30): «Качество образования: международный опыт и российские традиции». С. 22-24
6. Азарьева В.В. Самооценка научно-исследовательской деятельности в вузе на базе принципов менеджмента качества // Известия СПбГЭТУ «ЛЭТИ», серия «Экономика и менеджмент организации», Издательство СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. С. 62-67.
7. Азарьева В.В., Соболев В.С., Степанов С.А. Метод управления качеством деятельности высшего учебного заведения // Качество, инновации, образование и CALS-технологии. Материалы международного симпозиума под редакцией д.т.н., профессора В.Н. Азарова. – М.: Фонд «Качество», 2005. С. 154-156.
8. Колесников А.А., Козин И.Ф., Кожевников С.А., Соболев В.С., Степанов С.А., Щербаков А.Ю. Всеобщий менеджмент качества. Уч. пособие/Под общей ред. С. А. Степанова. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2001. – 200 с.
9. Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model, the HBO Expert Group, Second English version, Eindhoven, October 1999. – 88 pp.
10. Руководство для участников конкурса 2005 года «Системы обеспечения качества подготовки специалистов». – М.: Министерство образования и науки РФ, 2005.
11. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.
12. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 21 с.
13. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 45 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**КВАЛИМЕТРИЧЕСКИЕ ШКАЛЫ «УРОВНЕЙ СОВЕРШЕНСТВА»
СОСТАВЛЯЮЩИХ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Квалиметрические шкалы «уровней совершенства» составляющих Модели совершенствования деятельности

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
1	Лидирующая роль руководства	
1.1	Личное участие руководства ОУ в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества	1
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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, основные ценности и политика в области качества четко не сформулированы и не документированы.	2
2	Руководство распространяет свое видение на персонал ОУ и рассматривает другие мнения. Вопросы миссии, видения, основных ценностей, 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
3	Руководство является инициатором широкого обсуждения с персоналом миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества, которые касаются всех аспектов и процессов образовательной деятельности и научной деятельности ОУ. Миссия, видение, основные ценности, политика и стратегия утверждены внутренними документами ОУ. Систематически собирается информация, используемая для коррекции политики и стратегии.	4
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.	5
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.	6
		7
		8
		9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
1.2	Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы качества (СК) ОУ	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
1.3	Личное участие руководства ОУ в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.)	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Руководства эпизодически взаимодействует с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.) в основном по инициативе этих сторон. Систематической работы с внешними заинтересованными сторонами не проводится.	1
		2
2	Внешние стороны, заинтересованные в деятельности ОУ, идентифицированы. Руководство проводит систематическую работу с внешними заинтересованными сторонами и стимулирует внешнюю деятельность, осуществляемую персоналом ОУ.	3
		4
3	Работа с внешними заинтересованными сторонами систематизирована. В ОУ назначены ответственные за внешнюю деятельность. Внешняя деятельность рассматривается, как способ донести до общества миссию, видение, политику и стратегию и сформировать положительный имидж ОУ. Руководство пользуется заслуженным авторитетом на местном уровне.	5
		6
4	Работа с внешними заинтересованными сторонами планируется в соответствии с политикой ОУ, его миссией и видением. Внешняя деятельность направлена на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон. Руководство пользуется заслуженным авторитетом на региональном уровне.	7
		8
5	Внешняя деятельность ОУ направлена на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон и общества в целом. ОУ рассматривает себя в качестве равноправного партнера при работе со всеми заинтересованными сторонами. Руководство пользуется заслуженным авторитетом на национальном и международном уровнях.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
1.4	Личное участие руководства ОУ в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	Создана система обеспечения регулярной обратной связи с персоналом разного уровня, включая анкетирование. Руководство систематически получает информацию о качестве своей работы, анализирует эту информацию и регулирует свою деятельность. Руководство постоянно сравнивает свою работу с работой руководства аналогичных ОУ.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
1.5	Личное участие руководства ОУ в подготовке и организации проведения лицензирования, аттестации, государственной и общественно-профессиональной аккредитации	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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. Не сформулированы четко задачи, которые должны быть решены ОУ при подготовке к лицензированию и аттестации. По результатам аттестации два показателя деятельности ОУ не достигают критериальных значений.	1
		2
2	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.	3
		4
3	Подготовка к проведению лицензирования, аттестации и государственной аккредитации ведется в соответствии с имеющимся у руководства и четко сформулированным видением миссии ОУ, основных целей и задач 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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
2	Политика и стратегия	
2.1	Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала ОУ, потребителей, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.)	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
2.2	Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования ОУ при формировании его политики и стратегии	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
2.3	Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОУ	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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
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.	3
		4
3	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
		6
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.	7
		8
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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
2.4	Механизмы информирования персонала ОУ и студентов о проводимой политике и стратегии	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Персонал ОУ и студенты получают информацию о политике и стратегии в виде планов различных уровней, по собственной инициативе. Системы информирования персонала ОУ и студентов нет.	1
		2
2	Информирование персонала ОУ и студентов о проводимой политике и стратегии, выраженной в виде планов различных уровней, проводится через приказы, заседания Советов ОУ и факультетов, печать и т.п. В ОУ разрабатывается система информирования персонала и студентов о проводимой политике и стратегии.	3
		4
3	В ОУ разработана система информирования персонала и студентов о проводимой политике и стратегии. Она включает все традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих политику и стратегию по подразделениям, студенческим группам и т.д. Все желающие могут ознакомиться с политикой и стратегией в соответствующих подразделениях.	5
		6
4	В ОУ разработана и действует система информирования персонала и студентов о проводимой политике и стратегии. Она включает все традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих политику и стратегию по подразделениям, студенческим группам и т.д. Для распространения информации используются информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Обеспечена обратная связь. Система информирования сравнивается с подобными системами в аналогичных ОУ.	7
		8
5	В ОУ существует достаточно развитая система информирования персонала и студентов о проводимой политике и стратегии. Она включает все традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих политику и стратегию по подразделениям, студенческим группам и т.д. Для распространения информации используются ИКТ. Обеспечена обратная связь. Система информирования постоянно анализируется, сравнивается с аналогичными системами в ведущих ОУ и непрерывно совершенствуется.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
3	Менеджмент персонала	
3.1	Кадровая политика и принципы управления развитием персонала	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Принципы развития персонала не выражены в виде чётких правил, директив или процедур. Концепции кадровой политики в ОУ нет.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
3.2	Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	Шкала оценки
1	Квалификационные требования к персоналу определяются должностными инструкциями и положениями. Проводится работа по повышению квалификации некоторых групп персонала. В основном обучение и карьерный рост зависят от личной инициативы сотрудников. Единой концепции совершенствования и поддержания знаний, квалификации и компетентности персонала не существует.	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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
3.3	Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования ОУ	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Руководство ОУ не уделяет внимания вопросам, связанным с деятельностью персонала по улучшению качества. Систематической деятельности по мотивации и поощрению персонала за деятельность по улучшению качества не проводится.	1
		2
2	Руководство ОУ уделяет определенное внимание и ценит инициативу, проявляемую персоналом по улучшению качества функционирования ОУ. Разрабатывается система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества. Для этого выделяются временные и финансовые ресурсы.	3
		4
3	Разработана и внедряется система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования ОУ. Руководство ОУ активно управляет процессом вовлечения персонала в деятельность по повышению качества в рамках принятой политики. Для этого выделяются временные и финансовые ресурсы.	5
		6
4	Разработана и действует система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования ОУ. Для этого руководство ОУ обеспечивает необходимые временные, финансовые ресурсы. Система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества регулярно сравнивается с опытом других аналогичных ОУ.	7
		8
5	Разработана и эффективно действует система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования ОУ. Создана система морального и материального стимулирования персонала. Эффективность системы мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества регулярно анализируется на основе опыта ведущих ОУ страны и зарубежного опыта и постоянно совершенствуется.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
3.4	Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством ОУ	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Осуществляется обратная связь персонала и студентов с руководством ОУ через собрания, совещания и заседания Советов. Систематической обратной связи не существует.	1
		2
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.	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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
3.5	Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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

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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
4.2	Управление материальными ресурсами	1
		2
1	В ОУ осуществляется управление материальными ресурсами.	1
		2
2	В ОУ определены подразделения, управляющие материальными ресурсами. Начата разработка планов развития материальных ресурсов ОУ. Систематической работы по поддержанию и развитию не проводится.	3
		4
3	В ОУ начаты работы по систематическому поддержанию и развитию материальных ресурсов. Получаемые результаты систематически анализируются и сравниваются с поставленными целями. Предпринимаются корректирующие действия по улучшению.	5
		6
4	В ОУ реализуется систематическая работа по поддержанию и развитию материальных ресурсов. Получаемые результаты систематически анализируются и сравниваются с поставленными целями и достижениями в аналогичных ОУ. Предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.	7
		8
5	В ОУ разработана и реализована документированная система управления материальными ресурсами. Получаемые результаты работы системы анализируются и сравниваются с поставленными целями и задачами развития ОУ, достижениями ведущих ОУ в стране и за рубежом. Предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Система управления материальными ресурсами непрерывно совершенствуется.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
4.3	Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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.	1
		2
2	Вопросы применения тех или иных технологий обучения обсуждаются в творческих коллективах преподавателей, например, в рамках кафедры. Введение новых технологий происходит в соответствии с общими тенденциями их развития, которые обычно отслеживаются преподавателями индивидуально. В ОУ начата работа по созданию единой системы управления технологиями обучения и контроля знаний.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
4.4	Управление информационными ресурсами	
1	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.	1 2
2	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.	3 4
3	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.	5 6
4	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.	7 8
5	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.	9 10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
4.5	Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицами, средними специальными учебными заведениями, другими вузами)	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
5	Менеджмент процессов	
5.1	Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ	
5.1.1	Внедрение процессного подхода	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
5.1.3	Управление записями	
1	В ОУ существует определенный сложившийся порядок заполнения, ведения, исправления, хранения и рассылки записей (личные дела студентов и сотрудников, списки учебных групп, экзаменационные ведомости, протоколы заседаний и т.п.). Этот порядок не документирован, специальной системы управления записями в ОУ не существует.	1
		2
2	В ОУ начата работа по систематизации записей, разрабатывается документированная процедура по управлению записями, определяющая их виды, идентификацию, типовые формы, требования к заполнению, порядок разработки, рассылки, правила доступа, хранения, исправления и изъятия из обращения.	3
		4
3	В ОУ разработана и внедрена документированная процедура по управлению записями, определяющая их виды, идентификацию, типовые формы, требования к заполнению, порядок разработки, рассылки, правила доступа, хранения, исправления и изъятия из обращения. Внедрены отдельные элементы электронного документооборота записей.	5
		6
4	В ОУ разработана и внедрена современная система управления записями, регламентированная соответствующей документированной процедурой. Большинство процессов обмена записями осуществляется на основе электронного документооборота. Документированная процедура по управлению записями периодически анализируется и пересматривается.	7
		8
5	В ОУ полностью разработана и внедрена современная постоянно совершенствующаяся система управления записями, регламентированная соответствующей документированной процедурой. Обмен записями, где это необходимо, осуществляется на основе электронного документооборота. Документированная процедура по управлению записями периодически анализируется, пересматривается и сравнивается с опытом ведущих ОУ.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.1.4	Планирование и построение организационной структуры СК, распределение ответственности и полномочий	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	Шкала оценки
1	Специальной организационной структуры СК не существует. Контроль качества осуществляется на базе функциональных принципов соответствующими подразделениями и должностными лицами (проректоры (зам. директора), деканы, заведующие кафедрами, руководители управлений, отделов, профильных служб и др.).	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.1.5	Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов ОУ	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.1.6	Планирование процессов ОУ	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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 не существует.	1
		2
2	Начаты работы по созданию комплексной системы планирования процессов ОУ на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы с установлением целевых показателей по каждому процессу.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Проверки деятельности отдельных подразделений проводятся эпизодически и не планируются. Программы проверки и методики оценивания отсутствуют. Систематической работы по проведению внутренних аудитов и самооценки не проводится.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.1.8	Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Проблемы и несоответствия, возникающие в процессе работы, устраняются по мере их возникновения. Процедуры действий в случае возникновения несоответствий не документированы. Анализ причин, вызвавших проблемы и несоответствия, не проводится. Системы корректирующих действий нет.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2	Основные процессы научно-образовательной деятельности	
5.2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Специальных маркетинговых исследований в ОУ не проводится. Требования потребителей и других заинтересованных сторон не изучаются и не учитываются. Нет единого видения образования.	1
2	В ОУ осуществляется эпизодическое изучение и учет требований отдельных групп потребителей и других заинтересованных сторон к предоставляемым образовательным и научным услугам. Начаты работы по формированию системы маркетинговых исследований рынка научных, образовательных услуг, рынка труда и единого видения образования ОУ.	2 3
3	В ОУ внедряется система маркетинговых исследований рынка научных, образовательных услуг и рынка труда, реализация которой возложена на специальное подразделение. Изучаются и учитываются требования заинтересованных сторон. Сформировано и поддерживается единое видение образования, которое положено в основу образовательного профиля ОУ, состава реализуемых образовательных программ, содержания образования.	4 5
4	В ОУ внедрена система маркетинговых исследований рынка научных, образовательных услуг и рынка труда, которая реализуется специальным подразделением. Учитываются все требования заинтересованных сторон. В ОУ сформировано и поддерживается единое видение образования, которое положено в основу образовательного профиля ОУ, состава реализуемых образовательных программ, содержания образования. По результатам исследований вносятся изменения в перечень образовательных услуг, в структуру подготовки, в содержание вузовского компонента образовательных программ.	6 7
5	В ОУ функционирует отлаженная система маркетинговых исследований рынка научных, образовательных услуг и рынка труда, которая реализуется специальным подразделением. В ОУ сформировано и поддерживается единое видение образования, которое положено в основу образовательного профиля ОУ, состава реализуемых образовательных программ, содержания образования. Учитываются все требования заинтересованных сторон. Видение образования разделяется всеми заинтересованными сторонами и ориентировано на общество. В рамках маркетинговых исследований проводится анализ тенденций развития общества, зарубежного опыта и рынка образовательных услуг зарубежных стран.	8 9 10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2.2	Проектирование и разработка образовательных программ (включая учебные планы, рабочие программы по дисциплинам и учебно-методические комплексы)	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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 учебного плана 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.	1
		2
2	УП 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. К экспертизе УП привлекаются представители предприятий и организаций. РП дисциплин и УМК по каждой дисциплине разрабатываются группой преподавателей кафедры с учетом их общего видения данной дисциплины. Процедура разработки, согласования и утверждения РП и УМК регламентируется внутренним Положением ОУ или ДП, а также общим порядком согласования и утверждения рабочих программ и УМК.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

*) Под УМК дисциплины понимается комплект материалов, в состав которого входят следующие документы: логическая связь дисциплины с другими дисциплинами специальности, рабочая программа, конспект лекций, учебно-методические пособия и рекомендации для студентов, методики проведения практических занятий, лабораторных работ, курсового проектирования, методики текущего и итогового контроля полученных знаний и умений.

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2.3	Довузовская подготовка и прием студентов	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2.4	Реализация основных образовательных программ (обучение)	Шкала оценки
№ 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. Разработана программа по введению реализуемой во многих странах мира зачетных единиц или системы образовательных кредитов.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2.5	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Систематическая воспитательная работа с обучаемыми не проводится. Преподаватели по своей инициативе эпизодически занимаются воспитательной работой. Внеучебная работа с обучаемыми не организована.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного профессионального образования	Шкала оценки
№ 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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2.7	Подготовка кадров высшей квалификации	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Организация подготовки кадров высшей квалификации осуществляется через специальные подразделения (отдел аспирантуры 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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	Шкала оценки
№ 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. Частично реализуются этапы инновационного цикла, связанные с внедрением разработок, выпуском и реализацией научно-технической продукции. Ежеквартально рассматриваются результаты выполнения НИР на семинарах, заседаниях НТС, НТК и т.п. Начаты работы по внедрению технологий проектного менеджмента. Имеются отдельные договоры по внедрению результатов НИР и ОКР в промышленность. Существует план создания инновационных структур (технопарка, инновационно-технического центра 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. Одним из приоритетов стратегического развития ОУ является преобразование ОУ в университет исследовательского типа. Внедряются технологии проектного менеджмента. В ОУ реализуется программа стратегического партнерства с предприятиями промышленности. Созданы инновационные структуры.	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. Полностью реализуется инновационный цикл. Научно-педагогические школы ОУ признаны на международном уровне. К научным исследованиям привлекается большинство студентов, аспирантов, преподавателей. Принята концепция развития ОУ как университета исследовательского типа. В полной мере внедрены и используются технологии проектного менеджмента, требования и рекомендации стандарта ISO 10006:2003 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов». Инновационные структуры имеют тесные кооперационные связи с зарубежными партнерами.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.3	Вспомогательные процессы образовательного учреждения	
5.3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	Шкала оценки
№ 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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.3.2	Кадровое обеспечение	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Единая концепция кадровой политики в ОУ отсутствует. Принципы подбора и приема на работу персонала не выражены в виде чётких правил, директив или процедур. Подбор и прием на работу новых сотрудников осуществляется, в основном, по инициативе руководителей структурных подразделений. Рост кадрового потенциала ориентирован в основном на привлечение специалистов со стороны. Единых процедур оценки деятельности и аттестации персонала не существует.	1 2
2	В ОУ разрабатывается единая кадровая политика и программа обеспечения кадрами. Принципы подбора, приема на работу и развития персонала трансформируются в соответствующие правила, директивы и процедуры. Некоторые функции по подбору новых сотрудников осуществляется централизованными подразделениями ОУ, по инициативе руководителей структурных подразделений. Рост кадрового потенциала осуществляется как за счет привлечения специалистов со стороны, так и за счет повышения квалификации персонала ОУ. Разрабатываются единые процедуры оценки и аттестации персонала.	3 4
3	В ОУ разработана единая кадровая политика и программа обеспечения кадрами, результаты реализации которой анализируются и рассматриваются на Совете ОУ. Принципы подбора, приема на работу и развития персонала отражены в документированных правилах, директивах и процедурах. В ОУ существует централизованное подразделение, занимающееся подбором, тестированием и приемом на работу новых сотрудников по заявкам подразделений о потребностях в обеспечении кадрами. Существует сбалансированная система роста кадрового потенциала как за счет привлечения специалистов со стороны, так и за счет повышения квалификации персонала ОУ. Разработаны и реализуются единые процедуры оценки и аттестации персонала.	5 6
4	В ОУ разработана и реализуется единая кадровая политика и программа обеспечения кадрами, результаты реализации которой анализируются и рассматриваются на Совете ОУ. Принципы подбора, приема на работу и развития персонала отражены в соответствующих документированных правилах, директивах и процедурах. В ОУ существует централизованное подразделение, занимающееся подбором, тестированием и приемом на работу новых сотрудников по заявкам подразделений о потребностях в обеспечении кадрами. Существует сбалансированная система роста кадрового потенциала как за счет привлечения специалистов со стороны, так и за счет повышения квалификации персонала ОУ, причем последней отдается преимущество. Разработаны и реализуются единые процедуры оценки и аттестации персонала, при которых учитываются мнения обучающихся. Система кадрового обеспечения сравнивается с системами ОУ - конкурентов.	7 8
5	В ОУ реализуется единая кадровая политика и программа обеспечения кадрами, результаты реализации которой анализируются и рассматриваются на Совете ОУ. Принципы подбора, приема на работу и развития персонала отражены в соответствующих документированных правилах, директивах и процедурах. Существует сбалансированная система роста кадрового потенциала как за счет привлечения специалистов со стороны, так и за счет повышения квалификации персонала ОУ, причем последней отдается существенное преимущество. Кадровый потенциал оценивается на основе сравнения с потенциалом ведущих ОУ страны. Система кадрового обеспечения сравнивается с лучшими практиками ведущих российских и зарубежных ОУ и непрерывно совершенствуется.	9 10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
5.3.4	Управление образовательной средой *	
1	Образовательная среда поддерживается в рамках сложившихся традиций. Рассматриваются отдельные пожелания студентов и преподавателей по улучшению отдельных элементов образовательной среды. Принимаются необходимые административные решения.	1
		2
2	Образовательная среда поддерживается и развивается в рамках имеющихся в ОУ ресурсов, при отсутствии стратегии развития и соответствующего плана. В ОУ существует документированное описание процессов формирования образовательной среды. Проводится систематический контроль этих процессов.	3
		4
3	Образовательная среда развивается по принятому плану. В бюджете ОУ ежегодно предусматриваются средства на развитие образовательной среды. Документально определены измеряемые показатели качества и их нормативные значения для контроля и управления процессом развития. Качество дополнительных услуг оценивается на основе требований внутренних и внешних потребителей.	5
		6
4	Образовательная среда разрабатывается исходя из условия непрерывного повышения эффективности основных видов учебных занятий. Для оценки и оптимизации образовательной среды привлекаются студенты, преподаватели, представители предприятий-работодателей. Результаты оценок образовательной среды используются для непрерывного ее улучшения. Уровень совершенства образовательной среды и дополнительных услуг сравнивается с достижениями аналогичных ОУ.	7
		8
5	Образовательная среда разрабатывается исходя из условия обеспечения максимальной эффективности всех видов учебных занятий. Для оценки и оптимизации образовательной среды привлекаются все заинтересованные стороны, включая общество в целом. Результаты оценок образовательной среды используются для непрерывного ее улучшения. Уровень совершенства образовательной среды и дополнительных услуг сравнивается с достижениями ведущих ОУ в стране и за рубежом и демонстрирует непрерывное улучшение в течение нескольких лет.	9
		10
* Под образовательной средой понимается комплекс факторов и услуг, определяющих условия обучения: обеспеченность учебными помещениями, доступ к компьютерам и Интернет, возможность использования оргтехники, наличие помещений для самостоятельных занятий и отдыха и т.п.		

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.3.5	Издательская деятельность	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.3.6	Библиотечное и информационное обслуживание	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	Шкала оценки
1	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.).	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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 материалов, 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.	9

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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. Администрация ОУ считает эту работу второстепенной и мониторинг состояния дел в этой области не ведет.	1 2
2	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, финансирование работ осуществляется "от достигнутого", или путем финансирования мероприятий аварийного характера. Администрация ОУ считает эту работу важной, но не первостепенной. Контроль состояния этой отрасли проводит не регулярно, а по мере возникновения проблем с финансированием, с органами надзора, или в связи с лицензионными ограничениями.	3 4
3	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, выделяемого вольным порядком - по методу "от достигнутого". Учитываются обязательные нормативы, предписания и запросы общественности ОУ. Глубина планирования не превышает одного года. Используются простейшие оценки экономической эффективности управляющих воздействий. Администрация ОУ считает эту работу важной и периодически обсуждает состояние дел в этой отрасли. Частично эта информация доводится до сведения членов Совета ОУ.	5 6
4	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. Администрация ОУ понимает важность рассматриваемых вопросов и периодически докладывает проблемы управления в этой отрасли Совету ОУ. Итоги работы ежегодно докладываются персоналу ОУ.	7 8
5	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. Оценивается ожидаемая экономическая эффективность предполагаемых управляющих воздействий. Осуществляется мониторинг состояния среды и объектов управления, 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 вполне достаточным. Деятельность строится на принципах открытости, прозрачности, гласности и контролируемости. Система управления постоянно находится в зоне внимания администрации ОУ, проблемы ее совершенствования рассматриваются Советом ОУ, который дает оценку состояния этих ресурсов, и разрабатывает рекомендации по изменению задач управления. Итоги работы постоянно обсуждаются с персоналом ОУ.	9 10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
5.3.8	Обеспечение БЖД	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	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, на бумаге. В бюджете ОУ предусмотрено финансирование только минимально необходимых мероприятий по БЖД.	1 2
2	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. Администрация ОУ воспринимает задачу обеспечения БЖД как вынужденную - под давлением органов контроля и надзора. На программу действий по обеспечению БЖД финансовые ресурсы выделены по остаточному принципу.	3 4
3	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.	5 6
4	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 обеспечению устойчивости объекта, 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. Администрация ОУ рассматривает задачу обеспечения БЖД как важную, и взаимодействует в этой области с профсоюзными комитетами. В бюджете ОУ на эти цели выделены значительные финансовые ресурсы.	7 8
5	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. Реализуется программа повышения устойчивости ОУ к воздействию ЧС. 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. Налажена система профилактики и пресечения противоправных действий на территории ОУ и в его общежитиях, в том числе с участием различных «дружин» и «отрядов». Работы координируются подразделениями и службами, процедуры и действия персонала которых документированы в рамках СК ОУ. Администрация воспринимает эту задачу как первостепенную, что отражено в стратегическом плане развития ОУ. Ежегодно выделяются необходимые финансовые и материально-технические ресурсы.	9 10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
5.3.9	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Мероприятия по развитию социальной поддержки студентов и сотрудников в ОУ не планируются. Уровень социальной поддержки минимально допустимый.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
6	Удовлетворенность потребителей	Шкала оценки
6.1	Удовлетворенность студентов и выпускников	
6.1.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Оценка удовлетворенности студентов и выпускников осуществляется эпизодически. Имеются некоторые данные об удовлетворенности данной группы потребителей. Специальной систематической работы не проводится.	1
		2
2	Организовано подразделение, ответственное за поддержание постоянных отношений со студентами и выпускниками и за сбор информации об их удовлетворенности. Определены показатели степени удовлетворенности данной группы потребителей. Разрабатывается методология оценки удовлетворенности студентов и выпускников, включая процедуры сбора и анализа информации и формы анкет. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
6.1.2	Уровень удовлетворенности студентов и выпускников	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности студентов и выпускников. Объективной информации об удовлетворенности данной группы потребителей нет.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
6.2	Удовлетворенность работодателей	
6.2.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Оценка удовлетворенности работодателей осуществляется эпизодически. Имеются некоторые данные об удовлетворенности данной группы потребителей. Специальной систематической работы не проводится.	1
		2
2	Организовано подразделение, ответственное за поддержание постоянных отношений с работодателями и за сбор информации об их удовлетворенности. Определены показатели степени удовлетворенности данной группы потребителей. Разрабатывается методология оценки удовлетворенности работодателей, включая процедуры сбора и анализа информации и формы анкет. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	Методология сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей непрерывно совершенствуется, оценивается ее эффективность. Конкретные цели и текущая информация, относящиеся к степени удовлетворенности данной группы потребителей, доводятся и разъясняются всем сотрудникам 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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
6.2.2	Уровень удовлетворенности работодателей	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности работодателей. Объективной информации об удовлетворенности данной группы потребителей нет.	1
		2
2	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.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
7	Удовлетворенность персонала	
7.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Оценка удовлетворенности персонала осуществляется эпизодически. Имеются некоторые данные об их удовлетворенности. Специальной систематической работы не проводится.	1
		2
2	Организовано подразделение, ответственное за поддержание постоянных отношений с персоналом и за сбор информации об их удовлетворенности. Определены показатели степени удовлетворенности персонала. Разрабатывается методология оценки удовлетворенности персонала, включая процедуры сбора и анализа информации и формы анкет. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	Методология сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала непрерывно совершенствуется, оценивается ее эффективность. Конкретные цели и текущая информация, относящиеся к степени удовлетворенности персонала, доводятся и разъясняются всем сотрудникам 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.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Имеются некоторые свидетельства об удовлетворенности персонала. Объективной информации об их удовлетворенности нет.	1
		2
2	Имеются некоторые данные об удовлетворенности персонала. Имеющиеся данные свидетельствуют о реальной удовлетворенности персонала некоторыми аспектами деятельности ОУ. Отсутствуют данные о тенденции удовлетворенности персонала.	3
		4
3	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.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

8	Влияние ОУ на общество	Шкала оценки
8.1	Механизмы сбора информации о влиянии ОУ на общество	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
1	Организован сбор данных и свидетельств о 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.), которые определяют степень влияния ОУ на общество. Получаемая информация в основном принимается к сведению, специальный ее анализ не производится.	1
		2
2	Осознана важность дополнительных социальных функций ОУ, как образовательно-воспитательной единицы общества. Назначены должностные лица или организовано специальное подразделение (например, отдел по связям с общественностью) ответственные за поддержание постоянных отношений с обществом и за сбор информации о влиянии ОУ на общество. Определена совокупность показателей, определяющих влияние ОУ на общество, методы их измерения и анализа. Выборочно проводится сбор информации, например, путем проведения анкетирования или опросов заинтересованных сторон.	3
		4
3	Регулярно проводится сбор и анализ информации, определяющей показатели влияния ОУ на общество, например, путем проведения анкетирования или опросов заинтересованных сторон. Процедуры сбора и анализа информации документированы. Анализируются и документируются основные тенденции, вырабатываются соответствующие рекомендации для руководства. Установлены целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние ОУ на общество, на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы.	5
		6
4	Систематически проводится сбор и анализ информации, определяющей показатели влияния ОУ на общество и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями и результатами аналогичных ОУ. По результатам анализа предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние ОУ на общество, периодически пересматриваются в соответствии с достигнутыми результатами. Механизмы сбора и анализа информации о влиянии ОУ на общество периодически анализируются и совершенствуются с применением современных информационно-коммуникационных технологий.	7
		8
5	Критерий влияния ОУ на общество рассматривается как один из важнейших критериев оценки его деятельности в соответствии с установленной миссией ОУ и отражается в плане стратегического развития ОУ в виде целевых значения измеряемых показателей влияния ОУ на общество. Систематически проводится сбор и анализ информации относительно выделенных показателей влияния ОУ на общество и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями и результатами ведущих ОУ в стране и за рубежом. Целевые значения измеряемых показателей, определяющих влияние ОУ на общество, периодически пересматриваются. Механизмы сбора и анализа информации о влиянии ОУ на общество периодически анализируются и совершенствуются.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
8.2	Уровень восприятия ОУ обществом	Шкала оценки
№ 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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	
9	Результаты деятельности ОУ	Шкала оценки
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, установленным 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

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
9.2	Финансовые результаты деятельности ОУ	
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
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. Достигнутые целевые значения экономических показателей соизмеримы с показателями ведущих ОУ страны.	9
		10

№ п/п	Критерии, подкритерии и составляющие модели	Шкала оценки
№ уровня	Описание уровней совершенства составляющих модели	
9.3	Другие нефинансовые результаты деятельности ОУ	
1	Большинство базовых показателей деятельности ОУ, установленных вышестоящими и контролирующими организациями, достигаются. Положительной динамики не наблюдается.	1
		2
2	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.	3
		4
3	Существует стабильная положительная тенденция по большинству нефинансовых показателей. Большинство нефинансовых показателей достигают своих целевых значений, установленных в соответствии со стратегическим планом развития. Принимаются решения по пересмотру целевых значений таких показателей.	5
		6
4	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.	7
		8
5	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.	9
		10

МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЗНАЧЕНИЙ «УРОВНЕЙ СОВЕРШЕНСТВА» КРИТЕРИЕВ МОДЕЛИ

В таблицах 1- 14 представлены рекомендуемые значения весовых коэффициентов (в процентах) для расчета значений «уровней совершенства» подкритериев и критериев по составляющим Модели. ОУ может устанавливать другие значения весовых коэффициентов в зависимости от значимости соответствующих процессов, видов деятельности, работ. При этом в последней строке каждой таблицы приводится формула расчета значения «уровня совершенства» соответствующего подкритерия или критерия модели. В формулах приняты следующие обозначения:

K_i – значение «уровня совершенства» критерия; (столбец справа, на один уровень 2 значения (четный – хорошо, нечетный - плохо))

P_j – значение «уровня совершенства» подкритерия;

C_k – значение «уровня совершенства» составляющей подкритерия.

Таблица 1.

Критерий 1. Лидирующая роль руководства		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
1.1	Личное участие руководства ОУ в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества	20
1.2	Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы качества (СК) ОУ	20
1.3	Личное участие руководства ОУ в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.)	20
1.4	Личное участие руководства ОУ в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности	20
1.5	Личное участие руководства ОУ в подготовке и организации проведения лицензирования, аттестации, государственной и общественно-профессиональной аккредитации	20
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K_1 = 0,20 \times (P_{11} + P_{12} + P_{13} + P_{14} + P_{15})$		

Таблица 2.

Критерий 2. Политика и стратегия		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
2.1	Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала ОУ, потребителей, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.)	25
2.2	Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования ОУ при формировании его политики и стратегии	25
2.3	Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОУ	25
2.4	Механизмы информирования персонала ОУ и студентов о проводимой политике и стратегии	25
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K_2 = 0,25 \times (P_{21} + P_{22} + P_{23} + P_{24})$		

Таблица 3.

Критерий 3. Менеджмент персонала		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
3.1	Кадровая политика и принципы управления развитием персонала	20
3.2	Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации	20
3.3	Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования ОУ	20
3.4	Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством ОУ	20
3.5	Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала	20
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K_3 = 0,2 \times (P_{31} + P_{32} + P_{33} + P_{34} + P_{35})$		

Таблица 4.

Критерий 4. Ресурсы и партнеры		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
4.1	Управление финансовыми ресурсами	20
4.2	Управление материальными ресурсами	20
4.3	Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний	20
4.4	Управление информационными ресурсами	20
4.5	Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицеями, средними специальными учебными заведениями, другими вузами)	20
Контрольная сумма:		100%

Алгоритм: $K4 = 0,2 \times (П41 + П42 + П43 + П44 + П45)$

Таблица 5.

Критерий 5. Менеджмент процессов		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
5.1	Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ	20
5.2	Основные процессы научно-образовательной деятельности	50
5.3	Вспомогательные процессы ОУ	30
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K5 = 0,2 \times П51 + 0,5 \times П52 + 0,3 \times П53$		

Таблица 6.

Подкритерий 5.1. Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ		
№ п/п	Наименование видов деятельности	Вес в %
5.1.1	Внедрение процессного подхода	поровну
5.1.2	Управление документацией	
5.1.3	Управление записями	
5.1.4	Планирование и построение организационной структуры СК, распределение ответственности и полномочий	
5.1.5	Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов ОУ	
5.1.6	Планирование процессов ОУ	
5.1.7	Внутренние аудиты (проверки) и самооценка ОУ и его структурных подразделений	
5.1.8	Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия	
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $П51 = \sum C_i / 8$ ($C_i=100\% \text{ ?????????????????}$)		

Ск – значение «уровня совершенства» составляющей подкритерия.

Таблица 7.

Подкритерий 5.2. Основные процессы научно-образовательной деятельности		
№ п/п	Наименование процессов	Вес в %
5.2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	поровну
5.2.2	Проектирование и разработка образовательных программ	
5.2.3	Довузовская подготовка и прием студентов	
5.2.4	Реализация основных образовательных программ	
5.2.5	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми	
5.2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования	
5.2.7	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)	
5.2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: П52 = $\Sigma C_i / 8$		

Таблица 8.

Подкритерий 5.3. Вспомогательные процессы ОУ		
№ п/п	Наименование процессов	Вес в %
5.3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	поровну
5.3.2	Кадровое обеспечение	
5.3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов	
5.3.4	Управление образовательной средой	
5.3.5	Издательская деятельность	
5.3.6	Библиотечное обслуживание	
5.3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой	
5.3.8	Обеспечение БЖД	
5.3.9	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ	
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: П53 = $\Sigma C_i / 9$		

Таблица 9.

Критерий 6. Удовлетворенность потребителей		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
6.1	Удовлетворенность студентов и выпускников	50
6.2	Удовлетворенность работодателей	50
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K_6 = 0,5 \times (P_{61} + P_{62})$		

Таблица 10.

Подкритерий 6.1. Удовлетворенность студентов и выпускников		
№ п/п	Наименование составляющих	Вес в %
6.1.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников	30
6.1.2	Уровень удовлетворенности студентов и выпускников	70
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $P_{61} = 0,3 \times C_{611} + 0,7 \times C_{612}$		

Таблица 11.

Подкритерий 6.2. Удовлетворенность работодателей		
№ п/п	Наименование составляющих	Вес в %
6.2.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей	30
6.2.2	Уровень удовлетворенности работодателей	70
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $P_{62} = 0,3 \times C_{621} + 0,7 \times C_{622}$		

Таблица 12.

Критерий 7. Удовлетворенность персонала		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
7.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала	30
7.2	Уровень удовлетворенности персонала	70
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K_7 = 0,3 \times P_{61} + 0,7 \times P_{72}$		

Таблица 13.

Критерий 8. Влияние ОУ на общество		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
8.1	Механизмы сбора информации о влиянии ОУ на общество	30
8.2	Уровень восприятия ОУ обществом	70
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K8 = 0,3 \times П71 + 0,7 \times П82$		

Таблица 14.

Критерий 9. Результаты деятельности ОУ		
№ п/п	Наименование подкритериев	Вес в %
9.1	Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности ОУ	30
9.2	Финансовые результаты деятельности ОУ	35
9.3	Другие нефинансовые результаты деятельности ОУ	35
Контрольная сумма:		100%
Алгоритм: $K9 = 0,3 \times П91 + 0,35 \times (П92 + П93)$		

