

ОТЧЁТ
о результатах управленческого аудита и рекомендации по
развитию системы менеджмента качества образования
ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»

_____ /А.В. Белокопытов/
« » _____ 2012 г.

Москва – 2012

Оглавление

1. Информационная карта проекта	3
2. Техническое задание проекта	5
3. Справка об организации-исполнителе	14
4. Экспертная команда проекта	15
5. Применяемая методология управленческого аудита	16
6. Краткий анализ регионального рынка образовательных услуг.....	17
7. Резюме.....	22
8. Отчет о результатах управленческого аудита и рекомендации по развитию СМКО	30
8.1. Организационная структура	30
8.2. Стратегия.....	37
8.3. Менеджмент процессов.....	40
8.4. Система ключевых показателей эффективности деятельности.....	68
8.5. Заключение о соответствии критериям и требованиям мультистандартной модели	93
8.5.1. Заключение о соответствии стандартам ISO 9001:2008.....	93
8.5.2. Заключение о соответствии критериям модели совершенства EFQM	106
8.5.3. Заключение о соответствии критериям ESG ENQA.....	112
8.5.4. Заключение о соответствии вуза критериям EFQUEL.....	128

1. Информационная карта проекта

№ п/п	Наименование
1	Заказчик: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Вятский государственный университет» (ФГБОУ ВПО «ВятГУ»)
2	Место нахождения и почтовый адрес заказчика: 610000, г. Киров, ул. Московская, д.36, каб. 1-108
3	Номер контактного телефона заказчика: по общим вопросам 8 (8332) 64-79-66 Тарлавина Анна Юрьевна; по техническим вопросам 8 (8332) 64-69-17 Фомин Сергей Валерьевич; 8 (8332) 32-16-47 Вычегжанин Андрей Владиславович
4	Адрес электронной почты заказчика: cot@vyatsu.ru
5	Извещение о проведении открытого конкурса размещено в сети Интернет 16 июля 2012 года на официальном сайте по адресу: www.zakupki.gov.ru
6	Предмет конкурса: Оказание комплекса услуг по управленческому аудиту и консультированию по вопросам развития системы менеджмента качества образования
7	Требования к объему, качественным и техническим характеристикам оказываемых услуг: 7.1. Цели проведения комплекса услуг по управленческому аудиту и консультированию по вопросам развития системы менеджмента качества образования: 1. Формирование эффективной системы управления вузом, включая создание системы внутреннего мониторинга и контроля качества образования. 2. Стандартизация и формализация процессов и деятельности подразделений ВУЗа. 3. Оптимизация организационной структуры ВУЗа. 4. Оптимизация Карты процессов ВУЗа. 5. Формирование системы ключевых показателей эффективности структурных подразделений ВУЗа. 6. Актуализация нормативной базы ВУЗа.

№ п/п	Наименование
	<p>7. Повышение квалификации менеджмента ВУЗа.</p> <p>8. Формирование внутренних гарантий качества образования на уровне образовательных программ, соответствующих требованиям ФГОС ВПО РФ, ESG ENQA, Критериям и требованиям EFQM, ГОСТ Р ИСО 9001–2001 «Системы менеджмента качества. Требования» (ИСО 9001:2000).</p>
	<p>7.2. Перечень услуг по управленческому аудиту и консультированию по вопросам развития системы менеджмента качества образования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Независимая внешняя оценка системы менеджмента вуза, включая систему управления качеством образовательных услуг 2. Анализ результатов проведения независимой внешней оценки о соответствии системы менеджмента вуза стандартам, установленным с учетом ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM 3. Независимая внешняя оценка педагогических компетенций профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) – результаты работы представлены в отдельном отчете 4. Управленческий консалтинг 5. Анализ устранения недостатков, выявленных в ходе камерального анализа отчета по самообследованию, экспертного очного визита и управленческого консалтинга 6. Обеспечение проведения независимой аккредитации системы менеджмента качества (СМК) ВУЗа на соответствие стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM, в организации по независимой оценке и аккредитации в сфере профессионального образования
	<p>7.5. Требования к методологии оказания услуг:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исполнитель обязан предоставить документацию, описывающую применяемую Исполнителем методологию проведения независимой внешней оценки системы менеджмента вуза, включая систему управления качеством образовательных услуг, независимой внешней оценки педагогических компетенций профессорско-преподавательского состава, управленческого консалтинга и стратегических проектных сессий, а также аккредитаций СМК на соответствие стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM. 2. Документы по методологии исполнителя должны быть утверждены руководством организации-исполнителя. 3. Методология должна соответствовать требованиям закона об образовании РФ, ФГОС РФ, ESG ENQA, ISO 19796, требованиям EFQUEL.

2. Техническое задание проекта

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
1. Независимая внешняя оценка системы менеджмента вуза, включая систему управления качеством образовательных услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка, согласование с Заказчиком и доработка с учетом замечаний Заказчика методологии по проведению независимой внешней оценки системы менеджмента вуза, включая систему управления качеством образовательных услуг. • Предоставление Заказчику для утверждения формы отчета о самообследовании и перечня документов для проведения камерального анализа. 	<ul style="list-style-type: none"> • Руководство по самообследованию(методика), предоставляемая Исполнителем, объемом не менее 1 п.л.¹ • Утвержденная заказчиком форма отчета о результатах самообследования, предоставляемая Исполнителем, объемом не менее 1,5 п.л. 	В течение 5 дней с даты заключения договора
	<ul style="list-style-type: none"> • Консультирование уполномоченного представителя Заказчика по вопросам методологии и этапов проведения оценки компетентности сотрудников вуза, назначенных приказом ректора членами рабочей группы по подготовке отчета о самообследовании. Методология оценки должна учитывать требования ФГОС РФ, ESGENQA, ISO 19796, EFQUEL: • Проведение информационного семинара с сотрудниками ВУЗа, назначенными приказом ректора членами рабочей группы по подготовке отчета о самообследовании. 	<ul style="list-style-type: none"> • Инструментарий организации информационного семинара: по телефону, по e-mail или Skype. Продолжительность: не менее 1 ч. 	В течение 5 дней с даты заключения договора

¹ 1 печатный лист (далее – п.л.) составляет 17 страниц машинописного текста 14 шрифтом, 1,5 интервалом с отступами сверху и снизу не более 20 мм, слева 25 мм, справа 15 мм.

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
	<ul style="list-style-type: none"> Консультационное сопровождение процесса самообследования: Консультирование сотрудников ВУЗа, назначенными приказом ректора членами рабочей группы по подготовке отчета о самообследовании. 	Инструментарий организации консультирования: по телефону, по e-mail или Skype. Не менее одной встречи, Продолжительность: не менее 1 ч.	05.09.12-28.10.12
	<ul style="list-style-type: none"> Формирование и согласование с Заказчиком экспертной группы Исполнителя 	<ul style="list-style-type: none"> Минимальное количество экспертов: 2 чел. Минимальные рекомендуемые требования к экспертам: обладание практическими навыками, профессиональным опытом и авторитетом по вопросам оценки качества и гарантий качества образования: <ul style="list-style-type: none"> наличие действующего сертификата эксперта по вопросам оценки качества и гарантий качества образования, выданного специализированным независимым аккредитационным агентством в сфере профессионального образования; сертификаты прохождения программ повышения квалификации в области менеджмента. 	До 05.09.12
	<ul style="list-style-type: none"> Камеральный анализ отчета о самообследовании ВУЗа 	Отчет о результатах камерального анализа отчета о самообследовании ВУЗа, не менее 1 п.л.	28.10.12-18.11.12

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
	<ul style="list-style-type: none"> • Организация и проведение экспертного очного визита в ВУЗ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжительность визита – не менее пяти рабочих дней. Расходы на трансфер и проживание экспертов несет Исполнитель. • Минимальное количество экспертов: 2 чел. • Обязательные мероприятия экспертного очного визита: интервью с руководством и сотрудниками, студентами, выпускниками. 	19.11.12-02.12.12
2. Анализ результатов проведения независимой внешней оценки о соответствии системы менеджмента вуза стандартам, установленным с учетом ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и согласование с уполномоченным представителем вуза проекта экспертного заключения, включая выводы экспертов о соответствии системы менеджмента вуза стандартам, установленным с учетом ESGENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Проект экспертного заключения подготавливается на основании проведенных ранее оценки самообследования (камерального анализа отчета о самообследовании ВУЗа, выездного экспертного визита в ВУЗ) • Отчет о результатах оценки системы менеджмента вуза, с выводами о соответствии требованиям ESG ENQA, ISO 9001, EFQUEL, EFQM. Минимальный объем отчета: не менее 2 пл. 	02.12.12-30.12.12
3. Независимая внешняя оценка педагогических компетенций профессорско-преподавательского состава (далее – ППС).	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка показателей эффективности педагогической деятельности ППС (по критериям, согласованным с Заказчиком), • Оценка квалификационных требований к категориям ППС, действующих в ВУЗе. • Оценка уровня квалификации сотрудников ВУЗа, замещающих должности ППС. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка должна проводиться по критериям, согласованным с Заказчиком. Количество критериев по каждому виду оценки – не менее 3. • Минимальное количество ППС, прошедших оценку: 100 чел. • Независимая внешняя оценка 	до 30.12.12

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка системы документов, регламентирующих должностные обязанности сотрудников, замещающих должности ППС (технологических карт деятельности ППС, стандартов и регламентов деятельности, должностных инструкций), • Оценка готовности/способности к изменениям (организационным, методическим, технологическим, культурным, прочим). 	<p>педагогических компетенций профессорско-преподавательского состава проводится по критериям, согласованным с Заказчиком.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обязательные мероприятия: анкетирование ППС, очные мероприятия по оценке педагогических компетенций ППС (минимальное количество времени на очную оценку одного преподавателя: 40 мин. • Минимальный объем отчета с результатами оценки по каждому преподавателю: 5 п.л. 	
4. Управленческий консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка и описание проектов стратегических, тактических и операционных решений ВУЗа по реализации комплекса мер обеспечения соответствия гарантий системы управления вуза требованиям стандартов: ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM. • Разработка рекомендаций по формализации 	<ul style="list-style-type: none"> • Указанные проекты разрабатываются на основании проведенных ранее оценки самообследования (камерального анализа отчета о самообследовании ВУЗа, выездного экспертного визита в ВУЗ). • Отчет с рекомендациями в сфере стратегических, тактических и операционных решений по реализации комплекса мер обеспечения соответствия системы управления вузом требованиям стандартов ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM.. Минимальный объем отчета – не менее 0,3 п.л. <p>Отчет с рекомендациями, минимальный объем</p>	10.01.13-24.02.13

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
	процессов и стандартизации функциональной деятельности подразделений ВУЗа..	отчета – 0,3 п.л.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка рекомендаций по оптимизации организационной структуры ВУЗа. 	Отчет с рекомендациями, минимальный объем отчета – 0,3 п.л.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка рекомендаций по оптимизации карты процессов ВУЗа. 	Отчет с рекомендациями, минимальный объем отчета – 0,3 п.л.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка проекта системы ключевых показателей эффективности функциональных и структурных подразделений ВУЗа. 	Отчет с рекомендациями, минимальный объем отчета – 0,3 п.л.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка рекомендаций и требований к нормативным документам ВУЗа в области управленческого аудита и консультирования по вопросам развития системы менеджмента качества образования (СМКО). 	Отчет с рекомендациями, минимальный объем отчета – 0,3 п.л.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение семинара в ВУЗе с целью обсуждения результатов независимой внешней оценки системы менеджмента и уровня педагогических компетенций ППС. 	Очный формат семинара, максимальная группа: 15 чел., Минимальное количество часов: 12 ч.	
1. Анализ устранения недостатков, выявленных в ходе камерального анализа отчета по	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ Исполнителем плана Заказчика с описанием принятых мер по устранению недостатков, выявленных в ходе камерального анализа отчета по самообследованию и экспертного очного визита 	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет по анализу плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе камерального анализа отчета по самообследованию и экспертного очного визита – не менее 0,3 п.л. 	24.02.13-28.02.13

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
самообследованию, экспертного очного визита и управленческого консалтинга	<ul style="list-style-type: none"> Камеральный анализ Исполнителем отчета Заказчика с описанием принятых мер по устранению недостатков, выявленных в ходе камерального анализа отчета по самообследованию и экспертного очного визита 	<ul style="list-style-type: none"> Экспертное заключение Исполнителя об устранении недостатков, выявленных в ходе камерального анализа отчета по самообследованию и экспертного очного визита – не менее 0,3 п.л. 	28.02.13-10.03.13
2. Обеспечение проведения независимой аккредитации системы менеджмента качества (СМК) ВУЗа на соответствие стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM, в организации по независимой оценке и аккредитации в сфере профессионального образования	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка комплекта документов о результатах оценки системы менеджмента качества образования, включая заявку вуза на проведение процедуры независимой аккредитации системы менеджмента качества образования вуза на соответствие стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> Комплект документов о результатах оценки системы менеджмента качества образования, включая заявку вуза на проведение процедуры независимой аккредитации системы менеджмента качества образования вуза на соответствие стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM. Общий объем комплекта документов: не менее 1 п.л. 	11.03.13 - 17.03.13
	<ul style="list-style-type: none"> Организация визита экспертов аккредитационной организации в ВУЗ для проведения мероприятий по оценке соответствия системы менеджмента вуза стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM. Расходы на трансфер и проживание экспертов несет Исполнитель. Расходы на организацию трехразового питания экспертов в период визита несет Заказчик 	<ul style="list-style-type: none"> Продолжительность визита – не менее трех рабочих дней. Количество экспертов – не менее двух экспертов Обязательные мероприятия: интервью с руководством и сотрудниками вуза, студентами, выпускниками. 	18.03.13-24.03.13

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка и согласование с уполномоченным представителем вуза проекта экспертного заключения о соответствии системы менеджмента вуза стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> Отчет о соответствии системы менеджмента вуза стандартам, учитывающим требования ESG ENQA, EFQUEL, ISO 9001, EFQM. Объем отчета: не менее 2 пл. 	25.03.13-07.04.13
	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка комплекта документов с результатами аккредитационного визита экспертов для рассмотрения членами аккредитационного совета авторитетной независимой организации по независимой оценке и аккредитации в сфере профессионального образования, с целью принятия решения об аккредитации системы менеджмента вуза. 	<ul style="list-style-type: none"> Формирование и представление членам аккредитационного совета авторитетной независимой организации по независимой оценке и аккредитации в сфере профессионального образования комплекта документов для проведения заседания аккредитационного совета, включая, включая отчет о результатах аккредитационного визита экспертов в вуз. Общий объем отчета: не менее 1,5 п.л. 	08.04.13-14.04.13
	<ul style="list-style-type: none"> Информирование уполномоченного представителя Заказчика о решении членов аккредитационного совета по вопросу аккредитации системы менеджмента вуза 	<ul style="list-style-type: none"> Выписка из протокола заседания аккредитационного совета авторитетной независимой организации по независимой оценке и аккредитации в сфере профессионального образования с информацией о принятых аккредитационных решениях в отношении СМКО вуза. 	14.04.13-25.04.13
	<ul style="list-style-type: none"> В случае положительного решения членов 	<ul style="list-style-type: none"> Вручение свидетельства об аккредитации 	25.04.13-

Наименование этапа услуг	Характеристика услуг	Условия (требования) оказания услуг и отчетная документация	Сроки оказания услуг
	аккредитационного совета об аккредитации системы менеджмента вуза - организация представления руководству вуза официального свидетельства об аккредитации системы менеджмента вуза в организации по независимой оценке и аккредитации в сфере профессионального образования	системы менеджмента вуза в организации по независимой оценке и аккредитации в сфере профессионального образования руководству вуза	15.05.13
	<ul style="list-style-type: none"> Организация публичного информирования общественности о результатах пройденных процедур независимой внешней оценки и аккредитации СМКО вуза и об итогах независимой внешней оценки педагогических компетенций ППС вуза 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка и согласования с вузом информационно-аналитических материалов в форме статьи, Объем материалов: не менее 1,0 п.л. Публикация информационно-аналитических материалов о результатах пройденных процедур в специализированном информационно-аналитическом издании, освещающим вопросы качества образования и менеджмента в образовании. Минимальный объем статьи: не менее 0,5 п.л. 	<p>25.04.13-15.05.13</p> <p>15.05.13-15.06.13</p>

Итоговый перечень и формат документов:

Документ	Дата сдачи отчёта	Формат представления документа
Отчет о результатах управленческого аудита и рекомендации по развитию системы менеджмента качества образования ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»	22.02.13	*.pdf
Презентация результатов управленческого аудита и рекомендации по развитию системы менеджмента качества образования ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»		*.ppt (Microsoft PowerPoint)

План-график выполнения работ:

Этапы	Начало	Окончание
формирование плана-графика	13.09.2012	20.09.2012
отправка информационных запросов внутренних нормативных документов и формы отчета о самообследовании	17.09.2012	21.09.2012
консультационное сопровождение процесса Самообследования	24.09.2012	29.10.2012
формирование команды экспертов	24.09.2012	29.10.2012
Самообследование	21.09.2012	29.10.2012
камеральный анализ	30.10.2012	14.11.2012
согласование программы визита	15.11.2012	16.11.2012
очный экспертный визит в вуз	19.11.2012	30.11.2012
составление отчета экспертами	03.12.2012	14.01.2013
предоставление отчетов в вуз	07.02.2013	08.02.2013
управленческий консалтинг	03.12.2012	07.03.2013
подготовка отчета с рекомендациями по СМК	03.12.2012	28.02.2013
предоставление отчета с рекомендациями по СМК в вуз	01.03.2013	07.03.2013
круглый стол по результатам выполненных экспертных работ	28.03.2013	29.03.2013
составление вузом плана мероприятий по устранению недостатков в СМК	01.04.2013	05.04.2013

3. Справка об организации-исполнителе

Исполнителем работ по управленческому аудиту и консалтингу выступает Автономная некоммерческая организация «Агентство по контролю качества образования и развитию карьеры (АККОРК)». АККОРК – ведущая независимая экспертная организация в сфере профессионального образования в России.

Основные направления деятельности:

- Независимая внешняя оценка качества образования на уровне образовательных программ
- Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ
- Международная аккредитация образовательных программ
- Международная аккредитация e-learning (Европейский знак качества e-learning UNIQUe)
- Аудит и сертификация систем менеджмента качества образования
- Управленческий консалтинг
- Ассесмент административно-управленческих кадров и профессорско-преподавательского состава
- Семинары и тренинги

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» АККОРК выступает уполномоченной объединением работодателей экспертной организацией по независимой оценке качества образования: Союз машиностроителей России, Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», Федерация рестораторов и отельеров, Гильдия маркетологов.

АККОРК является членом следующих международных аккредитационных сетей:

- Европейская ассоциация гарантий качества в высшем образовании (ENQA). Аффилированный статус.
- Международная сеть агентств гарантии качества в высшем образовании (INQAANE)
- Азиатско-тихоокеанская сеть по гарантиям качества образования (APQN)
- Европейский фонд гарантии качества e-learning (EFQUEL)
- Сеть агентств гарантий качества высшего образования Центральной и Восточной Европы (CEENQA)
- Европейская сеть обеспечения качества образования по информатике (EQANIE)
- Международный комитет по качеству образования (CHEA International quality group) Совета по аккредитации высшего образования США (The Council for Higher Education Accreditation (CHEA)).

Партнерами и клиентами АККОРК являются федеральные и региональные органы управления образованием, ассоциации вузов, профессиональные объединения работодателей и общественные организации, а также более 100 учебных заведений, в числе которых: Казанский (Приволжский) федеральный университет, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, Сибирский федеральный университет, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Сайт: <http://akkork.ru>

4. Экспертная команда проекта



Алексей Владимирович БЕЛОКОПЫТОВ

Эксперт по системам управления, генеральный директор АККОРК

Выпускник кафедры управленческого консультирования Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ). Кандидат экономических наук. Эксперт совета по доступности и качеству образования комитета Государственной Думы Российской Федерации по образованию. Член комитета по кадрам для малого и среднего предпринимательства и образованию Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства "ОПОРА РОССИИ". Член комиссии по развитию системы ДПО Министерства образования и науки эксперт Рособрнадзора.



Юрий Борисович РУБИН

Эксперт по системам управления, научный руководитель АККОРК

Ректор Университета «Синергия», заместитель Председателя экспертного совета по доступности и качеству образования комитета Государственной Думы Российской Федерации по образованию, член Совета директоров Европейского фонда гарантий качества в сфере e-learning EFQUEL, член-корреспондент РАО, доктор экономических наук, профессор.

5. Применяемая методология управленческого аудита

В соответствии с Техническим заданием контракта АККОРК в ходе выполнения работ применяет мультистандартную методологию аудита менеджмента. Методология учитывает:

- Стандарты и руководства по гарантии качества высшего образования в Европейском пространстве Европейской ассоциации гарантий качества в высшем образовании (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009, Helsinki).
- ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования;
- ГОСТ Р ИСО 9004-2008 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности;
- ГОСТ Р ИСО 19011-2008 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента;
- Критерии Модели совершенства Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM).
- Критерии эффективности деятельности Европейских университетов в области развития информационно-коммуникационных технологий в образовательном процесс (UNIQUE, EFQUEL).
- Бенчмаркинг: СМКО в РУДН, ЛЭТИ, МИСИС, РАНХиГС.

Объекты управленческого аудита:

- Организационная структура.
- Стратегия.
- Менеджмент процессов.
- Система ключевых показателей эффективности функциональных и структурных подразделений.
- Система менеджмента качества образования (далее – СМКО).

Перечень анализируемых документов:

- Миссия вуза,
- Политика качества вуза,
- Руководство по качеству вуза,
- Организационная структура вуза,
- Должностные инструкции и квалификационные характеристики сотрудников вуза;
- Стратегический план развития вуза (3-7 лет),
- Среднесрочные и операционные планы работы и отчеты о проделанной работе подразделений,
- Положения структурных подразделений,
- Положения политик вуза,
- Положения и технологические карты основных и обеспечивающих процессов,
- Типовые формы документов: Внутренних положений, стандартов и регламентов, Технологических карт, отчётных документов; контрольно-измерительных материалов (включая формы измерительных материалов, применяемых в ходе внутреннего мониторинга качества и гарантий качества образования); внутренних нормативных документов (приказы, распоряжения, служебные записки и пр.).

6. Краткий анализ регионального рынка образовательных услуг

Общая информация о регионе

Кировская область — область в Российской Федерации. Входит в состав Приволжского федерального округа. Относится к Волго-Вятскому экономическому району. Территория области составляет 120 374 км².

Численность населения - 1 319 076 чел. (2013). Городское население — 74.77 % (2013).

Административный центр — город Киров. Другие крупные города области — Кирово-Чепецк, Слободской, Вятские Поляны, Котельнич. Административное деление области включает 39 муниципальных районов, а также пять городов областного подчинения и одно закрытое административно-территориальное образование федерального подчинения — Первомайский.

Кировская область образована в 1936 году при выделении Удмуртской АССР из состава Кировского края (который был образован в 1934 году на части территории Вятской губернии, переданной в Нижегородскую область в 1929 году).

В области насчитывается 33 учреждений (вместе с филиалами) высшего профессионального образования, 97 учреждений начального и среднего профессионального образования, 755 школ, 530 учреждений дошкольного образования, 135 учреждений дополнительного образования детей.

Перечень вузов региона:

1. Вятская государственная сельскохозяйственная академия
2. Вятский государственный гуманитарный университет
3. Вятский государственный университет
4. Вятский социально-экономический институт
5. Вятскополянский филиал Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева
6. Кирово-Чепецкий филиал Вятского социально-экономического института
7. Кировская государственная медицинская академия Министерства здравоохранения Российской Федерации
8. Кировский институт иностранных языков
9. Кировский филиал Академии права и управления Федеральной службы исполнения наказаний
10. Кировский филиал заочного обучения государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Нижегородская академия МВД России
11. Кировский филиал Института бизнеса и политики
12. Кировский филиал Московского государственного индустриального университета
13. Кировский филиал Московского гуманитарно-экономического института
14. Кировский филиал Московской финансово-юридической академии
15. Кировский филиал Пермского государственного института искусства и культуры
16. Кировский филиал Российского университета инноваций (института)
17. Кировский филиал Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики
18. Кировский филиал Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов
19. Кировский филиал Современной гуманитарной академии
20. Кировский филиал Университета Российской академии образования

21. Кировский финансово-экономический колледж - филиал Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации
22. Котельнический филиал Вятской государственной сельскохозяйственной академии
23. Нолинский филиал Вятской государственной сельскохозяйственной академии
Слободской филиал Вятского социально-экономического института
Технологический институт
24. Филиал Волго-Вятской академии государственной службы в г. Кирове
25. Филиал Всероссийского заочного финансово-экономического института в г. Кирове
26. Филиал Вятского государственного гуманитарного университета в г. Вятские Поляны
27. Филиал Вятского государственного гуманитарного университета в г. Кирово-Чепецке
28. Филиал Вятского государственного университета в г. Кирово-Чепецке
29. Филиал Московского государственного университета геодезии и картографии в г. Кирове (не лицензирован)
30. Филиал Московской государственной юридической академии в г. Кирове
31. Филиал Российского государственного гуманитарного университета в г. Кирове
32. Филиал Санкт-Петербургского института внешнеэкономических связей, экономики и права в г. Кирове
33. Яранский филиал Вятской государственной сельскохозяйственной академии

В настоящее время в области идёт реформа среднего образования, направленная на создание новой системы управления отраслью на основе создания образовательных округов. Осуществлён переход на нормативное финансирование школ. Реализуется Приоритетный национальный проект «Образование».

Ёмкость потенциального спроса на образовательные услуги региона

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Кировской области ² за 2006-2012 гг численность основных категорий потенциальных абитуриентов вуза в Кировской области составила:

Показатели/периоды	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Численность студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, человек	31 197	29 314	26 101	23 232	21 729	21 489	-
Численность обучающихся в общеобразовательных учреждениях (без вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений), человек	134 000	126 300	123 000	121 400	120 600	120 400	-
Численность студентов образовательных учреждений высшего профессионального образования, человек	60 182	59 634	57812	59 119	54 199	48 665	44 581

² <http://kirovstat.kirov.ru/dg/>

Таким образом, эксперты прогнозируют дальнейшее снижение объема потенциального регионального спроса на образовательные услуги со стороны:

- выпускников колледжей на 1-2%,
- выпускников школ на 2-3%,
- студентов других вузов региона на 3-5%.

Также выявлена самостоятельная академическая мобильность студентов в другие регионы:

- Казань,
- Нижний Новгород,
- Москву,
- Санкт-Петербург.

Наблюдается незначительный отток потенциальных студентов за рубеж.

Место вуза на региональном рынке образования

Вятский государственный университет позиционируется как «один из классических вузов России», расположенный на территории Кировской области (в основном, в г. Киров) и является основным «поставщиком» кадров с высшим профессиональным образованием для бюджетобразующих секторов экономики области и органов власти региона. На предприятиях и в органах власти региона всех уровней работают свыше 50 тысяч выпускников университета (свыше 12 процентов экономически активного населения региона).

При этом современная практика и стратегия развития вуза сконцентрированы на четырех основных направлениях образовательной и научно-исследовательской деятельности.

История вуза, современная образовательная практика и научно-исследовательская деятельность, а также стратегия вуза до 2016 г. определяют приоритетные направления работы:

- Биотехнологии и химические технологии,
- Биоэнергетика и энергосбережение,
- Нанобиотехнологии и функциональные материалы,
- Биоинформатика и IT-технологии.

Постановлением Правительства Кировской области от 06.12.2009 № 33/432 принята программа: «Стратегия социально-экономического развития Кировской области на период до 2020 года». В соответствии с этой программой одной из ключевых задач развития региона в долгосрочном периоде является развитие инновационного сектора экономики с базовым направлением – биотехнология. Ключевым звеном, обеспечивающим реализацию этого приоритетного направления подготовкой кадров и обеспечением экономики области инновационными биотехнологическими проектами, является Вятский государственный университет.

Предпосылки закрепления вуза на федеральном и мировом рынке образования ³

Наряду с информационными технологиями и нанотехнологиями, биотехнологии являются одним из наиболее перспективных и востребованных направлений науки, технологий и промышленности в индустриально развитых странах, в том числе и в России. В частности, одним из 8 приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации (утверждены Указом Президента Российской Федерации от 7 июля 2011 года N 899) определены направления «Науки о жизни» и «Рациональное природопользование», тесно связанные с развитием биотехнологий, а в перечне 27 критических технологий Российской Федерации (утвержден тем же Указом Президента Российской Федерации) присутствуют 12 технологий, имеющих непосредственное отношение к биотехнологиям.

Экспертами Общества биотехнологов России им. Ю.А. Овчинникова и Союза биотехнологов признано, что мировой рынок продукции биотехнологий в 2025 г. достигнет уровня в 2 триллиона долларов, темпы роста по отдельным сегментам рынка колеблются от 5-7 до 30 процентов ежегодно. Доля России на рынке биотехнологий составляет на сегодняшний день менее 0,1 процента, а по ряду сегментов (биоразлагаемые материалы, биотопливо) практически равна нулю.

В настоящее время годовая емкость российского рынка биотехнологической продукции только по основным сегментам (биотехнологические фармацевтические продукты, ферменты и ферментные препараты, живые культуры микроорганизмов, биотехнологические препараты, биотехнологические препараты для сельского хозяйства, биотехнологические препараты для защиты окружающей среды и др.) превышает 300 млрд. рублей и ежегодно увеличивается примерно на 10 процентов. При этом отечественная продукция на этом рынке составляет 10 –30 процентов (в зависимости от сегмента), а остальная потребность обеспечивается импортом: импортируется 100% кормовых аминокислот для сельского хозяйства (лизин), до 80% кормовых ферментных препаратов, 100% ферментов для бытовой химии, более 50% кормовых и ветеринарных антибиотиков, 100% молочной кислоты, от 50 до 100 % биологических пищевых ингредиентов.

Важным вызовом внешней среды является мировой дефицит энергоресурсов. Это стимулирует как развитие технологий энергосбережения так и технологий производства биотоплива.

Научные исследования и внедрение новых инженерных решений в этой области активизируются, и не в направлении вытеснения нефти, а в направлении трансформации биологического сырья в широкий спектр продукции промышленных масштабов.

Мировое потребление биотоплива, как жидкого, так и твердого растет темпами, превышающими 10% в год. Россия имеет возможности стать одним из лидеров мирового рынка биоэнергетики за счет использования своих ресурсов. В нашей стране образуется более 100 млн. тонн доступных для получения энергии отходов биомассы в год, энергетическая ценность которых по оценкам экспертов Общества биотехнологов России им. Ю.А. Овчинникова и Союза биотехнологов составляет более 300 млн. МВт.ч, (больше 40 млн. тон условного топлива). В настоящее время утилизируется не больше 10% из них. Фактически в России предстоит создать новую отрасль промышленности – биоэнергетику.

³ по материалам ПСР вуза

Основной причиной отставания России в развитии промышленных биотехнологий являются недостаточно высокий уровень проводимых в России фундаментальных и прикладных исследований в области биотехнологий, низкая степень внедрения в производство уже имеющихся разработок в области биотехнологий, не позволяющих конкурировать с ведущими мировыми производителями биотехнологической продукции, и устаревшая система подготовки кадров для отраслей экономики, связанных с производством биотехнологической продукции.

Особенностью биотехнологий является чрезвычайно широкий спектр их применения. Исторически сложилось, что в большинстве российских образовательных учреждений, готовящих кадры для сферы биотехнологий, образовательный процесс осуществляется на кафедрах с узкой специализацией, как правило, непрофильных для вуза, материальное, научное и кадровое обеспечение которых, как непрофильных, осуществляется по остаточному принципу. В обучении основной упор делается на детальное изучение конкретной технологии крупнотоннажных производств и особенностей технологического процесса. Серьезной проблемой при подготовке биотехнологов является реальное отсутствие возможностей прохождения практики в условиях современного биотехнологического производства. Современный уровень науки, техники и технологий выдвигает новые требования к специалистам-биотехнологам, которые должны обладать знаниями широкого спектра, в том числе в области информационных технологий, уметь применять их на практике, быть способными разрабатывать новые технологии на основе перенастраиваемых интеграционных модулей и внедрять их в производство.

Вузы России проводят исследования в области биотехнологий, но результаты этих исследований практически не коммерциализируются, так как малые предприятия, созданные в рамках Федерального закона от 02.08.2009 N 217-ФЗ, не инвестируют средства в развитие новых продуктов на рынке, а конкурировать с ведущими мировыми компаниями на условиях "равных возможностей" они не в состоянии. Кроме того, в России полностью отсутствует система «масштабирования» научных биотехнологических разработок для целей промышленного производства.

Кардинальным решением задачи подготовки высококвалифицированных, отвечающих современным требованиям кадров для отраслей экономики страны, использующих биотехнологии, является создание университета, одним из основных направлений в образовании которого являются биотехнологии, и выполняющего принципиально важные для развития биотехнологий фундаментальные и прикладные исследования, обладающего необходимым научно-педагогическим потенциалом и парком современного биотехнологического оборудования для практической подготовки выпускников на основе фундаментального образования и интеграции науки и образования, а также развитым механизмом трансфера знаний и технологий в производство высокотехнологичной продукции. Учитывая существующий задел в образовательной и научной деятельности в областях биотехнологий, геномной инженерии, информационных технологий, создания новых видов сырья, а также высокий биотехнологический потенциал Кировской области, можно определить ВятГУ таким университетом.

7. Резюме

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
1	<p>Стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководством вуза утверждена стратегия вуза на 2012-2016 гг. в формате программы стратегического развития (далее – ПСР). • ПСР вуза имеет современный формат представления данных, четкую структуру и подкреплена результатами комплексного исследования внутренней и внешней среды, проведенных сотрудниками вуза. • ПСР вуза согласуется с программой развития региона и учитывает отраслевые тренды развития. • ПСР определяет основную конкурентную стратегию университета на сохранение и закрепление за вузом статуса регионального лидера, а также включение вуза в категорию федеральных лидеров качества образования. • Определено финансовое обеспечение реализации ПСР и структура управления ПСР. 	<ul style="list-style-type: none"> • ПСР вуза имеет малый горизонт планирования – 4 года. • Политика позиционирования вуза опирается на политехническую историю университета. 	<p><u>По стратегии развития до 2020 года:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ввиду снижения количества потенциальных абитуриентов и ограничений регионального рынка труда рассмотреть в качестве базовой конкурентной стратегии не только закрепление за вузом статуса доминирующего игрока в регионе (не менее 70% набора студентов на ВПО и ДПО), но и значимого игрока федерального уровня с выходом на соседние региональные рынки образовательных услуг (абитуриентов и студентов региональных вузов, взрослое население других регионов) и рынки труда (Приволжский федеральный округ, компании федерального уровня, компании мирового уровня). • Расширять и пересматривать спектр реализуемых образовательных программ с точки зрения изменений не только внутреннего, но и внешнего спроса в регионах, входящих в зону интересов ВятГУ в части набора студентов – разработать и запустить соответствующие программы. • Включить соседние регионы в систему постоянного мониторинга спроса и предложения на рынке образования и науки. • Организовать функцию по развитию партнерских программ сотрудничества, включая международные программы сотрудничества не только с вузами по двойным и тройным дипломам, но и с зарубежными транснациональными компаниями. Целесообразно проработать вопрос о совместном проектировании и реализации ОП с крупнейшими компаниями России,

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
			<p>использующими биотехнологии в производственных процессах (примеры развивающихся отраслей, применяющих биотехнологии в производственных процессах: энергетика, медицина, с/х, ВПК пищевое питание и т.д.).</p> <p>По совершенствованию утвержденной ПСР:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширить горизонт планирования при подготовке ПСР до 2020 года. • Включение в список приоритетных программы в области предпринимательства, экономики и менеджмента. Рассмотреть в качестве конкурентной особенности вуза разработку и реализацию магистерских программ по подготовке и повышению квалификации менеджеров и предпринимателей по ПНР вуза. • Рассмотреть в качестве перспективных программы в области медицины; международного права, менеджмента в образовании (в целях развития профессиональных кадров для нужд вуза). Развивать специализированные программы по предпринимательству в сфере высоких технологий, биотехнологий, под эгидой объединений работодателей. Развивать совместные программы с известными зарубежными вузами.
2	Организационная структура:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Современный гибкий подход руководства вуза к реструктуризации и реинжинирингу процессов вуза в целях оптимизации структуры и системы 	<ul style="list-style-type: none"> • Много подразделений и людей в прямом подчинении у ректора. • Отсутствует ряд подразделений для реализации важного функционала вуза. 	<ul style="list-style-type: none"> • Для обеспечения набора студентов из регионов целесообразно закрепить функции регионального набора за отдельной группой маркетологов и клиент-менеджеров. Типовой функционал регионального развития:

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
	<p>менеджмента университета. Организационная структура подвергается корректировке и изменениям благодаря чуткой управленческой реакции руководства на внутренние процессы и внешние факторы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Основные направления работы вуза обеспечены административно-управленческими, кадровыми, материально-техническими и финансовыми ресурсами. Подразделения вуза имеют структуру, систему финансовой и нефинансовой мотивации и планы работ, при этом ряд подразделений находится на стадии начала функционирования в системе вуза. Ряд подразделений формируется – определяются окончательная карта ответственности, КПЭ и наименование. • Организационной структурой вуза в целях содействия развитию СМКО предусмотрены специализированные подразделения по внутреннему мониторингу качества образования 	<ul style="list-style-type: none"> • Размытость функционала и отсутствие четких индикаторов эффективности у ряда советников. • Развивать процесс организации набора студентов на программы ВПО и ДПО вуза - сформировать специализированную службу по набору, разделив специалистов по работе с физическими лицами и юридическими лицами. 	<ul style="list-style-type: none"> • работа с региональными школами и колледжами по набору выпускников – программы лояльности для администрации, презентации, мотивирующие мероприятия для детей и родителей, • информационные рассылки абитуриентам информации о вузе по базам данных, • телемаркетинг абитуриентов по базам данных, • выездные Дни открытых дверей.
3	Менеджмент процессов:		
	<ul style="list-style-type: none"> • социальная поддержка студентов • развитая система студенческого самоуправления: студенческие советы студенческого городка и 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие работающей единой информационной системы управления вузом. • Отсутствие единой системы 	<ul style="list-style-type: none"> • В целях развития бренда и качества образования сформировать пул партнеров-преподавателей федеральной или мировой величины из числа наиболее авторитетных

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
	профком студентов.	<p>документооборота по основным функциям управления: планирование, организация мотивация, контроль (единые формы и регламенты документооборота, единая информационная система).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Практика развития электронного обучения находится на этапе становления • Отсутствие устойчивой информационной работы вуза по развитию бренда федерального лидера вуза. • Отсутствие полномасштабной и функционирующей СМКО, в том числе отсутствие практики ежегодной актуализации и согласования компетентностных моделей выпускников по всем реализуемым программам с работодателями и их объединениями. • Отсутствует Бренд-бук для всех коммуникационных каналов вуза, включая политику оформления внутренних рекламных и информационных конструкций и носителей. • На сегодня реализуется не полный набор результативных маркетинговых инструментов исследования рынка, реагирования 	<p>представителей академического или научного сообщества</p> <ul style="list-style-type: none"> • Включить в стратегию позиционирования и развития GR вуза закрепления в качестве экспертной площадки Правительства региона, чему способствует динамика развития вуза и выгодное географическое расположение (оба главных корпуса вуза расположены слева и справа от здания Правительства, образуя символические «руки» ключевого органа государственной власти региона)/ • Первыми в России создать ежегодную практику формирования ГАК из числа независимых экспертов в сфере образования, в том числе экспертов, представляющих работодателей. Проводить в рамках ГАК выборочную или сплошную сертификацию квалификаций выпускников авторитетными работодателями или их объединениями. • С учетом Указа Президента РФ от 07 мая 2012 года №599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки" провести до 12.2014 профессионально-общественную аккредитацию программ в области: <ul style="list-style-type: none"> • Экономика, • Юриспруденция, • Менеджмент. • Успешная аккредитация программ и последующий мощный пиар данного события в СМИ позволят закрепить уникальные на сегодня положительные особенности программ ввуза, будет содействовать

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
		<p>на изменения спроса и предложения и организации набора студентов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не в полной мере реализован потенциал набора внебюджетных слушателей на программы ДПО. • Недостаточная работа с федеральными СМИ. 	<p>укреплению лидерской позиции вуза на программном уровне.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширить сеть партнерских СМИ крупными федеральными СМИ, работающими с целевой аудиторией: • Абитуриенты и студенты: популярными молодежные журналы и Интернет, • Родители: популярная желтая пресса, • Работодатели: популярные деловые издания, • Государство: официальные государственные СМИ, • Все: Интернет и новостные передачи и ток-шоу на ТВ. • Примечание: предусмотреть бюджет на PR-деятельность с учетом финансовой модели окупаемости инвестиций в PR (средняя стоимость медиапрограммы вуза, сопоставимого с ВятГУ, составляет 2,5-3,5 млн. руб. в год). • Развивать бренд вуза через использование в PR-работе вуза известных людей страны: в сфере спорта, бизнеса, политики, шоу-бизнеса, организуя и обеспечения пиар-сопровождение посещения известным человеком вуза или мероприятия, организуемого вузом: мастер-классы, конференции, выездные совещания и заседания и пр. Рекомендуется организовывать не менее 5-7 ивентов в год с известными людьми, 3-5 ивентов при этом делать в период активной фазы наборной кампании. Обеспечивать рассылку профессионально подготовленных анонсов и пост-релизов в региональные и федеральные СМИ и всем

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
			<p>партнерам (заранее до мероприятия и не позднее, чем на следующий день после мероприятия).</p> <ul style="list-style-type: none"> • С первого этапа формирования СМКО вуза обеспечить максимальную информатиацию данной системы, что позволит снизить уровень бюрократизма в системе, минимизирует количество бумажных документов, а также будет способствовать оптимизации процессов (в процессе развития информационной системы будут «отпадать ненужные» этапы и элементы процессов). В настоящее время рынок ИТ для менеджмента организаций представлен большим ассортиментом бесплатных и платных программ. Главным принципом при выборе системы является наличие минимального набора требуемых для системы функций: <ul style="list-style-type: none"> • почты, • списка задач и отчетов об их выполнении, • общим электронным календарем, • электронным расписанием, • CRM модулем, включающим: <ul style="list-style-type: none"> • База данных потенциальных абитуриентов, • студентов, • родителей, • потенциальных слушателей программ ДПО и представителей компаний от взрослого населения. • Хранилищем данных (структурированные папки: по процессам и проектам, с разными правами пользования и доступа), • Корпоративным чатом.

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
			<ul style="list-style-type: none"> Примечание: В зависимости от политики безопасности вуза возможны варианты создания информационной системы на базе бесплатных интернет-ресурсов (Google, Yandex, Mail) или платных программных продуктов с разными преимуществами и недостатками, а также степенью адаптивности к конкретным процессам и разным уровнем простоты и надежности пользования (Oracle, Aris, Outlook, Lotus и др.). Распространен вариант создания информационной системы в форме Интранета с разными вариантами интерфейса.
4	Система ключевых показателей эффективности		
	<ul style="list-style-type: none"> Выработаны индикаторы эффективности выполнения ПСР, с закреплением за менеджерами первого уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> Не определены КПЭ для менеджеров второго и третьего уровня и исполнителей. 	<ul style="list-style-type: none"> Включить в индикаторы ПСР вуза с декомпозицией до уровня КПЭ исполнителей пороговые значения критериев эффективности деятельности вузов Минобрнауки России
5	Ресурсы:		
	<ul style="list-style-type: none"> Наиболее мощная в регионе научная и учебно-методическая база для реализации образовательных программ (далее – ОП) инженерного профиля. Сильная финансово-экономическая база кадрового, технологического, научного и учебно-методического развития вуза: В частности, в 2008 году вуз как победитель конкурса инновационных вузов в рамках национального проекта "Образование" привлек более 200 млн. руб. для развития научно- 		

№	Ключевые сильные стороны	Ключевые проблемные зоны	Основные рекомендации
	<p>образовательной базы университета.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вуз обладает мощной материально-технической базой с уникальным географическим конкурентным преимуществом – главными корпусами вуза на центральной площади города, рядом со зданием Правительства региона. 		

8. Отчет о результатах управленческого аудита и рекомендации по развитию СМК

8.1. Организационная структура

Схематично текущая модель организационной структуры представлена в **Приложении №1** к отчету.

Эксперты в рамках экспертизы эффективности организационной структуры вуза, в том числе с точки зрения обеспечения и управления качеством образования, выявили следующие **проблемные зоны** организационного обеспечения и развития:

1. Не соответствие предоставленного экспертам для анализа документа «Организационная структура ФГБОУ ВПО «ВятГУ» актуальному состоянию организационной структуры. Не выявлено закрепление функции постоянного мониторинга изменений оргструктуры и постоянной практики системного анализа результатов изменения оргструктуры на уровне топ-менеджмента.
2. Ряд действующих в вузе структур не отражен в организационной структуре и предоставленных документах (например, Научно-технический совет вуза).
3. Перегруженность первого лица количеством объектов прямого управления – 25 менеджеров прямого подчинения при норме 5-7 чел. (превышение нормы в 5 раз);
4. По мнению ряда проинтервьюированных менеджеров вуза, подразделения вуза осуществляют функциональную деятельность обособленно, систематически возникает несогласованность действий между подразделениями. Целесообразно прописать систему обязательств совместных совещаний руководителей подразделения по выполнению стратегии и КПЭ. Создать единую информационную папку по стратегии, среднесрочному планированию и операционной деятельности подразделений вуза, с размещением актуальных версий ПСР, средне и краткосрочных планов и отчетностью о полнении. Ведение единого реестра невыполненных задач как обязательной сквозной функции интерфейса пользователя корпоративной информационной системы (например, данный функционал представлен в Gmail: Google tasks, Lotus, Outlook или полноценных системах: Oracle, Aris и т.д.)
5. Наличие в структуре 6 (шести) советников (больше, чем проректоров), по сути выполняющих функции антикризисных менеджеров по отдельным направлениям, но без четкой карты зоны ответственности, КПЭ и планов деятельности, с прямым подчинением ректору.

Целесообразно ограничить круг прямого управления ректором 5-7 проректорами, каждый из которых может курировать работу 5-7 категорий подразделений в 2-х основных форматах:

- Прямое подчинение подразделения проректору и выполнение подразделением задач по процессам вуза при взаимодействии с другими подразделениями, которые курирует данный проректор.

- Соподчинение подразделения проректору в рамках одного или нескольких процессов (например, кафедры закреплены через деканов за проректором по УМР в части учебно-методической работы, а за проректором по НиР в части научной работы).
6. В текущей структуре практическая деятельность и система влияния и ответственности деканов в части качества образования носит скорее исполнительский, нежели управленческий характер.
 7. При большой структуре и количестве реализуемых программ отсутствует подразделение по мониторингу качества образования, которое могло бы обеспечить системную практику внутренних аудитов на основе проработанной методологии оценки качества образования с учетом международных стандартов и запросов рынка труда. Целесообразно предусмотреть функциональное подразделение с возможным закреплением за проректором по качеству для проведения постоянных мониторингов и внутренних экспертиз тех или процессов деятельности, а также текущего контроля качества образования и организации ИГА с привлечением независимых экспертов.
 8. Рассмотреть в качестве перспективной модели повышения эффективности управления кафедрами матричную структуру управления на основе проектного подхода, при которой:
 - Кафедры закрепляются за деканами в рамках реализации ООП,
 - За заведующим кафедрой закрепляются функции менеджера проектов и организацией следующих подпроцессов:
 - набор, отбор, аттестация ППС,
 - адаптация ППС,
 - планирование работы ППС: на 5-7 лет, на 3 года, на 1 год;
 - учебно-методическая работа,
 - научно-исследовательская работа,
 - повышение квалификации,
 - текущий и итоговый контроль выполнения КПЭ,
 - участие в организации внутренних аудитов качества,
 - взаимодействие с партнерами-работодателями по согласованию результатов обучения и отбору ППС из их числа.
 - Основными задачами декана при этом будут:
 - координация работы кафедр в рамках реализации ОП;
 - координация НИР кафедр в рамках НИД вуза;
 - участие в наборе и последующее клиентское сопровождение и поддержка студентов,
 - работа по снижению показателей оттока студентов
 - внедрить в практику мероприятия деканатов факультетов по совместному планированию, мониторингу и контролю за работой смежных кафедр.
 - развивать конкуренцию между кафедрами,
 9. Обеспечить формирование и мобилизацию работы подразделения по следующим процессам:
 - маркетинг рынка образовательных услуг, разработка проектов новых программ,
 - организация наборной кампании,
 - внедрение СМКО, внутренний мониторинг и контроль качества,
 - стратегический анализ, планирование и мониторинг выполнения стратегии.
 10. Преобразовать действующие службы, занятые маркетингом и продажами, в Департамент маркетинга, со следующей организационной структурой:

Отдел Интернет-маркетинга,

Функции:

- Актуализация контента сайта, развитие сайта,
- Продвижение интернет-ресурсов вуза в целевые аудитории – увеличение уникальных заходов на сайты вуза, работа с социальными сетями, форумами,
- Интернет-реклама,
- Интернет-рр –публикации ППС и сотрудников, студентов и выпускников, а также партнеров вуза в интернет-СМИ.

Отдел PR,

Функции:

- Организация работы внутренних СМИ,
- Взаимодействие с внешними СМИ,
- Участие в организации PR-мероприятий вуза.

Отдел по организации набора обучающихся,

Функции:

- Работа с администрацией школ и колледжей,
- Работа с родителями,
- Организация ДОД,
- Телемаркетинг и работа с абитуриентами,
- Организация тестирований в школах и колледжах,
- Организация работы приемной комиссии.

Информационно-аналитический отдел:

Функции:

- Выявление наиболее востребованных ОП и образовательных услуг,
- Анализ лучших российских и зарубежных образовательных практик,
- Первичное проектирование программ и услуг.

11. Сформировать функцию по развитию корпоративной культуры и командообразованию.

Варианты внедрения:

- Закрепить за Проректором по УВР, в выделением штатных единиц (1-2 чел. по разработке стандартов корпоративной культуры, информированию и обучению разных категорий персонала, контроль соблюдение, организация и проведение мероприятий).
- Сформировать управление по работе с персоналом, закрепить данную функцию за управлением. Управление может быть подчинено Проректору по общим вопросам.

Матрица ответственности:

№	Название процесса	Владелец	Участники
1. Стратегическое управление			
1	Стратегическое планирование	Ректор	Проректорат, Специализированное подразделение по стратегическому прогнозированию
2	Организация выполнения утвержденной стратегии	Ректор	Проректорат
3	Разработка программ финансового/нефинансового мотивирования сотрудников для выполнения утвержденной стратегии	Главный бухгалтер	Проректорат
4	Мониторинг и контроль выполнения стратегии	Ректор	Проректор по развитию
2. Менеджмент основных процессов			
5	Маркетинг и PR	Целесообразно создание штатной единицы - Проректор по маркетингу и PR , с закреплением функции организации маркетинговых исследований, разработки и реализации кампаний по продвижению услуг вуза (ВПО, ДПО, прочие услуги) на внешний рынок, организации кампании по набору студентов	<ul style="list-style-type: none"> • Проректор по УМП, • Проректор по УВР, • Проректор по НИИ (в части научных исследований и инноваций) • Отдел организации приема и профориентации • Факультеты • Целесообразно сформировать подразделение по маркетингу и PR • Пресс-служба
6	Проектирование и разработка основных образовательных программ	Проректор по УМП	<ul style="list-style-type: none"> • Проректор по маркетингу и PR • Учебно-методическое управление • Факультеты

№	Название процесса	Владелец	Участники
			<ul style="list-style-type: none"> • Кафедры
7	Довузовская подготовка	Проректор по УВР	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел довузовского образования и тестирования
8	Прием студентов	Проректор по маркетингу и PR	<ul style="list-style-type: none"> • Приемная комиссия • Факультеты
9	Реализация основных образовательных программ	Проректор по УМР	<ul style="list-style-type: none"> • Учебно-методическое управление • Факультеты • Кафедры
10	Учебно-воспитательная работа	Проректор по УВР	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел воспитательной работы • Факультеты
11	Содействие трудоустройству выпускников	Проректор по УВР	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел содействия трудоустройству
12	Проектирование, разработка и реализация дополнительных образовательных программ	Проректор по УМР	<ul style="list-style-type: none"> • Управление дополнительного образования • Факультеты
13	Организация работы аспирантуры и докторантуры	Проректор по НиИ	<ul style="list-style-type: none"> • Управление аспирантуры, докторантуры и магистратуры • Факультеты
14	Научные исследования и разработки	Проректор по НиИ	<ul style="list-style-type: none"> • Управление научных исследований и подготовки научных кадров • Научно-исследовательские и научно-производственные лаборатории, научно-образовательные центры • Факультеты
15	Инновационная деятельность	Проректор по НиИ	<ul style="list-style-type: none"> • Управление научных исследований и подготовки научных кадров • Научно-исследовательские и научно-

№	Название процесса	Владелец	Участники
			<p>производственные лаборатории, научно-образовательные центры</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление инноваций и стратегического развития • Факультеты
16	Международная деятельность	Проректор по маркетингу и PR	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел внешних и международных связей, с усилением штата сотрудников отдела • Факультеты
17	Внутренний мониторинг и контроль качества образования	Проректор по УМР	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел внутреннего мониторинга качества образования • Внутренние аудиторы • УМУ • Факультеты
18	Внутренний аудит выполнения КПЭ и стратегии вуза	Ректор	<ul style="list-style-type: none"> • Советник при ректорате по внутреннему аудиту • Отдел стратегии • Внутренние аудиторы
19	Управление персоналом	Ректор	<ul style="list-style-type: none"> • Проректорат • Сформировать департамент по управлению персоналом
3. Менеджмент обеспечивающих процессов			
20	Финансовый менеджмент	Ректор	Главный бухгалтер-начальник ФЭУ Финансово-экономическое управление
21	Библиотечное и информационное обслуживание	Проректор по УМР	Научная библиотека
22	Управление производственной средой	Ректор	Проректор по АХР Управление капитального строительства и технической эксплуатации
23	Редакционно-издательская деятельность	Советник при ректорате	Полиграфическое редакционно-издательское

№	Название процесса	Владелец	Участники
			подразделение
24	Управление информационными ресурсами	Начальник управления информационных технологий и телекоммуникаций	Управление информационных технологий и телекоммуникаций Центр дистанционных образовательных технологий
25	Управление закупками	Проректор по АХР	Отдел материально-технического снабжения Управление прогноза развития и использования ресурсов в сфере образования
26	Управление инфраструктурой	Проректор по АХР	Административно-хозяйственное управление Управление капитального строительства и технической эксплуатации Студгородок
27	Социальная поддержка студентов и сотрудников	Проректор по общим вопросам	Профком сотрудников Профком студентов
28	Обеспечение безопасности жизнедеятельности	Советник при ректорате	Советник при ректорате по безопасности Отдел ГО, ЧС и ПБ Отдел охраны труда
29	Управление документацией и записями	Начальник документационного обеспечения управления	Отдел документационного обеспечения управления Юридический отдел <i>Служба качества</i>

8.2. Стратегия

Разработанная вузом программа стратегического развития на 2012-2016 гг. (далее - ПСР), по мнению экспертов, в полной мере соответствует опубликованной миссии и способствует достижению высоких показателей качества образования в указанном горизонте планирования. Поскольку основной анализ практики и результатов вуза проводился экспертами в 4 квартале 2012 года, у экспертов по объективным причинам не было данных о результативности ПСР. Анализ ранее утвержденной стратегии также не проводился по причине не предоставления соответствующего документа на анализ экспертам.

При этом, эксперты провели аудит ПСР на соответствие структуры и содержания ПРС современным стандартам стратегического планирования, требованиям ENQA, ISO, EFQM, EFQUEL, а также соответствия индикаторов и показателей эффективности ПСР актуальным запросам рынка труда.

Проведенный анализ выявил следующие сильные и слабые стороны ПСР:

Сильные стороны:

1. ПСР разработана с учетом анализа внешней среды, включая анализ трендов и программ развития региона. В рамках проведенного анализа определено место и роль университета как для социально-экономической сферы региона, так и для экономики России в целом.
2. ПСР определяет основную конкурентную стратегию университета на сохранение и закрепление за вузом статуса регионального лидера, а также включение вуза в категорию федеральных лидеров качества образования.
3. В ПСР определены приоритетные направления подготовки специалистов и организации научно-исследовательской работы:
 - Биотехнологии и химические технологии,
 - Биоэнергетика и энергосбережение,
 - Нанобиотехнологии и функциональные материалы,
 - Биоинформатика и IT-технологии.
4. Четко определены:
 - Цель ПСР,
 - Стратегические задачи и мероприятия,
 - Целевые индикаторы и показатели мероприятий ПСР с учетом получения субсидии
5. Определено финансовое обеспечение реализации ПСР.
6. Определена структура управления ПСР.
7. В ПСР определены индикаторы эффективности выполнения стратегии, позволяющие обеспечить единое целеполагание на всех уровнях менеджмента, с декомпозицией индикаторов ПСР до уровня операционных задач исполнителей процессов вуза.
8. Дополнительной внешней гарантией качества стратегии вуза является факт победы ПСР вуза в 2011 году в конкурсе программ стратегического развития, проведенного Министерством образования и науки РФ. На конкурс было подано 248 заявок в трех категориях: «Классические университеты», «Инженерно-технические вузы» и «Гуманитарно-педагогические или другие вузы». Из 72-х классических университетов, подавших конкурсные заявки, победителями названы 21 университет, в том числе - Вятский государственный университет. При этом из Приволжского федерального округа

в числе победителей лишь оказались всего три вуза - это Башкирский государственный университет, Ульяновский государственный университет и ВятГУ. Победа в конкурсе позволила университету обеспечить получение дополнительного бюджетного финансирования в течение 2012-2014 гг.

Слабые стороны:

1. ПСР предусмотрена коммерциализация НИР в форме создания малых инновационных предприятий (далее – МИП). Отсутствует описание других направлений по коммерциализации и более четкие индикаторы эффективности:
 - количество и направления работы проектируемых МИП (в ПСР отражена информация только о созданных МИП: по выпуску биологически активных добавок для человека и животных; по выпуску вакцинных препаратов; по разработке препаратов для деструкции целлюлозосодержащих отходов),
 - отсутствует анализ основных потенциальных заказчиков из числа крупных компаний регионального и федерального уровня и прогноз спроса с их стороны на НИР.
2. Отсутствуют четкие количественные и качественные индикаторы эффективности по приоритетным направлениям вуза: Биотехнологии и химические технологии; Биоэнергетика и энергосбережение; Нанобиотехнологии и функциональные материалы; Биоинформатика и IT-технологии.
3. ПСР не предусматривает работу вуза по развитию корпоративной культуры, культуры качества образования.
4. ПСР не учитывает индикаторы эффективности, применяемые Минобрнауки России при мониторинге эффективности вузов.

Рекомендации:

1. Доработать ПСР вуза с учетом:
 - 1.1. критериев эффективности вузов Минобрнауки России,
 - 1.2. дополнительного анализа лучших практик российских и зарубежных вузов, на которые ориентируется университет в работе по совершенствованию деятельности,
 - 1.3. международных стандартов гарантий качества образования: ENQA, EFQUEL.
2. Увеличить горизонт планирования ПСР до 7 лет, т.е. разработать новый вариант ПСР 2013-2020 гг.
3. Провести дополнительный анализ стратегических программ развития отраслей по перспективным направлениям подготовки специалистов в университете: биотехнологии, нанотехнологии, прочее. Увязать ПСР с основными индикаторами развития отраслей.
4. Разработать модель риск-менеджмента по негативным трендам. Ранжировать риски по степени вероятности их наступления и степени потенциального негативного воздействия на университет. Прописать сценарии реагирования на риски и довести данные сценарии до сведения сотрудников.
5. Расширить блок вопросов развития гарантий качества образования в программе стратегического развития. Например, предусмотреть в ПСР ключевые мероприятия по развитию:
 - 5.1. Системы внутреннего и внешнего мониторинга качества образования,

- 5.2. Внешних гарантий качества образования в форме сертификаций и аккредитаций: работодателями, международным агентствами по гарантиям качества образования и т.д.,
- 5.3. Современных методик и технологий обучения.
6. Предусмотреть в ПСР работу по формированию и развитию корпоративной культуры сотрудников вуза с ориентацией на развитие культуры качества и постоянного совершенствования условий и процессов.

8.3. Менеджмент процессов

Выводы и рекомендации

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
1. Стратегическое управление				
1	Стратегическое планирование и контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие утвержденной и качественно проработанной ПСР до 2016 г., а аннотированным вариантом. • Все задачи в ПСР закреплены отдельным документом за конкретными ответственными лицами вуза. 	<ul style="list-style-type: none"> • Имеются идеологические расхождения между полной ПСР и ее аннотированным вариантом. • Процедура стратегического планирования осуществляется на регулярной основе, но без информационно-аналитической поддержки специализированного подразделения. Соответствующее подразделение находится в стадии проектирования. • Отсутствуют организационные механизмы и процессы вовлечения заинтересованных сторон в выработку стратегии развития вуза и мониторинге ее выполнения. • Низкий уровень ответственности Ученого совета вуза в сфере стратегического управления университетом, поскольку в настоящее время функции совета сконцентрированы в финансово-экономической деятельности и экспертной работе. • Не выявлена практика анализа стратегических рисков (экономических, политических, прочих). • Не выявлены процедуры декомпозиции стратегии на уровень среднесрочного и операционного планирования работы подразделений. 	<ul style="list-style-type: none"> • Предусмотреть в организационной структуре вуза дополнительные коллегиальные органы стратегического управления, например Наблюдательный совет вуза, с вовлечением в его работу представителей компаний-работодателей, авторитетных отраслевых экспертов и экспертов в сфере гарантий качества образования, зарубежных экспертов. • Пересмотреть и, при необходимости, актуализировать Положение об Ученом совете, усилив ответственность совета за принимаемые стратегические решения. • Предусмотреть в структуре программы стратегического развития и процедуре стратегического планирования работу по выявлению рисков и выработке сценариев работы с рисками. • Наладить процесс среднесрочного и операционного планирования по направлениям деятельности в разрезе процессов вуза в четкой привязке в утвержденной стратегии: определить ответственных лиц, регламент и крайние даты работ. • Претворить в жизнь планы создания специализированного подразделения с функциями: <ul style="list-style-type: none"> ○ Постоянного мониторинга мирового, российского и регионального рынка образования, ○ Постоянного мониторинга рынка

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>перспективных научных исследований,</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Прогнозирования спроса на образование и науку в разрезе заинтересованных сторон, ○ Разработки, актуализации и контроля ПСР, ○ Информационного сопровождения ПСР.
2. Менеджмент основных процессов				
2	Маркетинг и PR	<ul style="list-style-type: none"> • Ведется периодическая работа по конкретизации спектра услуг и работ, которые вуз может оказывать и выполнять в интересах внешних организаций в рамках внебюджетной деятельности. • Сформировавшийся в восприятии жителей региона и сотрудников вуза имидж флагманского регионального вуза (вуза-лидера) с высоким качеством и престижностью образования. • Статус образовательного и научного лидера региона с учетом месторасположения головного здания усиливается ежегодно проводимой научной выставкой, являющейся одним из основных событий региона. • Наиболее мощная база лояльно ориентированных потенциальных прямых или косвенных потребителей образовательных услуг вуза из 	<ul style="list-style-type: none"> • В рекламных кампаниях и позиционировании вуза используются не все имеющие место сильные стороны и уникальные характеристики вуза. • Функция маркетинга и PR не консолидирована. • Отсутствует система маркетинга и PR за рубежом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотреть возможности дополнительного и системного пиара использования суперкомпьютера вуза (что является во многом уникальной особенностью вуза) в учебном, научном и инновационном процессах • Сформировать компетенции медиапланирования и маркетинга, включить в функционал специализированного подразделения. • Наладить конкурентный анализ на федеральном уровне: мониторинг сайтов, новостей, анонсов и релизов. • Наладить анализ лучших практик, • Наладить анализ мирового, федерального и региональных рынков труда, • Наладить развитие партнерских программ сотрудничества с бизнесом, • Разработать бренд-бук и стандарт PR образовательных программ, в том числе через PR специальностей (разработка маркетинговых коммуникатов по специальностям). <p><i>Примечание: целесообразно предусмотреть в организационной структуре вуза подразделение по маркетингу и PR,</i></p>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>числа выпускников вуза.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Демографические показатели региона и портфель образовательных услуг позволяют сохранять показатели ежегодного приема и контролировать показатели оттока студентов, сохраняя статус регионального лидера. При этом выявлены ограничения внутреннего рынка и предпосылки развития наборной кампании в соседних регионах. • Реализуется механизм исследования актуальных запросов со стороны прямых клиентов вуза (абитуриенты, студенты) и косвенных потребителей результатов обучения (работодатели, государство, общество) для последующего проектирования и реализации соответствующих образовательных программ, включая анализ макроэкономических показателей региона, мониторинга мнений студентов, мониторинга мнений работодателей. • Наиболее широкий в сравнении с конкурентами ассортимент образовательных услуг (программ) университета. 		<p><i>ориентированное на развитие бюджетного и внебюджетного набора студентов из Кировской области, смежных областей и зарубежья.</i></p> <p><i>КПЭ подразделения – показатели:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ количества информационных поводов, ○ количество посещений сайта, ○ количества собранных анкет, ○ основной показатель – показатель набора. <ul style="list-style-type: none"> • Расширить и структурировать процесс Интернет-маркетинга: <ul style="list-style-type: none"> ○ Развитие цитирование интернет-ресурсов вуза в Интернет-сми, ○ Закрепление сайта вуза в первой десятке ключевых слов поисковых систем Интернет (google, yandex, др.) по словам, отражающим основные направления деятельности отрасли специфика программ вуза – например, «европейское качество образования», «качество образования», «биотехнологии», «лучшее образование», «гарантии качества образования» и т.д. ○ Наладить постоянный обмен новостями, пресс-релизами и баннерами с брендовыми партнерами (компаниями, зарубежными вузами и пр.), ○ Усилить работу с социальными сетями: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Увеличить объемы работ по запуску актуальных тем обсуждений и постированию.

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>Минимальный работающий объем участников групп вуза в соцсетях – не менее 2 000 чел., с динамикой прироста.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ В настоящее время группа ВятГУ на facebook имеет 265 «лайков» и всего 7 «постов», а группа на VK – всего 3 162 чел. ▪ Целесообразно дополнительно визуализировать бренд вуза (фотографии с мероприятий, любительское фото студентов, профессиональные студенческие фотовыставки) через видеоконтентные социальные сети – Instagram, Youtube. <ul style="list-style-type: none"> ○ увеличить количество массовых мероприятий на базе вуза, в том числе <ul style="list-style-type: none"> ○ проводить максимум мероприятий брендовых компаний федерального и регионального уровня на базе вуза; проводить мероприятия государственных органов управления на базе вуза. ○ оформления современной клиентской зоны в районе входных групп зданий вуза – например, в помещении входной группы главного здания вуза (около 60 м.кв) организовать службу информационной поддержки для студентов и посетителей вуза (в формате «ресепшн»), ○ Оконную группу первого этажа главного здания в области входа оформить маркетинговыми материалами.

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<ul style="list-style-type: none"> • В целях развития прозрачности информационной среды вуза, дополнительного пиара вуза целесообразно повысить интерактивность сайта вуза, например: <ul style="list-style-type: none"> • Размещение профессионально выполненных фотографий всех представителей администрации вуза до уровня заведующих кафедрами, а также фотографии ведущих ученых и преподавателей вуза, с краткой биографией, • Выделенная на первой странице сайта форма обратной связи по всем вопросам, жалобам и предложениям, • «Менеджер» сайта с фотографией, контактами и онлайн-чатом, • Определить приоритетный мировой рейтинг вузов для включения университета – переработать критерии рейтингования в целевые показатели университета, с включением в ПСР с последующей декомпозицией на уровень целей и задач ответственных подразделений. • Ввиду уменьшение базы потенциальных абитуриентов и в целях решения задач коммерциализации образовательной деятельности, целесообразно перевести маркетинговую работу вуза в агрессивный формат работы: <ul style="list-style-type: none"> ○ Усилить пиар-работу: не менее

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				3-5 инфоповодов в день, расширение пиар-каналов, выход на ТВ, пиар первого лица, пиар в профессиональных СМИ.
3	Профориентационная работа и прием студентов	<ul style="list-style-type: none"> • Проводятся активные формы набора студентов: презентации в школах, проведение открытых уроков (свыше 60 тем уроков), проведение дней открытых дверей, проведение Фестиваля науки (в 2012 году посетили мероприятия около 7,5 тыс. чел.), • Проводится анализ эффективности рекламы и коммуникаций с точки зрения набора, • Предусмотрена система финансовой мотивации специалистов по результатам набора, • Развивается практика взаимодействия с администрацией школ и колледжей по развитию набора студентов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет место отток студентов в другие регионы, прежде всего, в Москву. • Также выявлена утечка абитуриентов из южной части Кировской области в Татарстан и Мари Эл в связи с низким качеством дорожной инфраструктуры между Югом региона и г. Кировом. • Стоимость обучения по программе заочного обучения составляет 28 тыс. руб. и сопоставима с ценами на заочное обучение Московского региона, вследствие этого происходит потеря части контингента, поступающего в конкурирующие вузы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотреть целесообразность консолидации функции набора на бюджетные места и платное отделение на программы ВПО, а также набор на программы ДПО в одном подразделении, с целью перекрестных продаж услуг при работе с потенциальными клиентами и студентами вуза. • Развивать формы и инструменты продвижения вуза в Интернет. • Рассмотреть в качестве дополнительного инструмента набора организацию службы телемаркетинга для системных телефонных продаж (не менее 3 звонков абитуриенту в течении года до поступления с мотивированием на поступление в вуз). Целесообразно предусмотреть механизмы формирования телефонных баз абитуриентов засчет работы с администрацией школ или анкетизирующих мероприятий с абитуриентами (например, запись на пробное тестирование)..
4	Реализация основных образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> • Налаженные процедуры подготовки и актуализации УМК. 	<ul style="list-style-type: none"> • и область ответственности декана должен быть менеджеров – он должен делать и утверждать УП, а не выпускающая кафедра. Тк он должен отвечать за КО. 	Нет внутреннего ОТК – сформировать отдел внутреннего мониторинга, СМКО, внутренним аудитом, контактами с внешними аудиторами. Личный кабинет.
5	Учебно-воспитательная работа	<ul style="list-style-type: none"> • Материальная поддержка студенческих инициатив, способствующих развитию 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие практики реализации образовательных программ воспитательного характера, 	<ul style="list-style-type: none"> • Заложить в корпоративную культуру и в воспитательную работу со студентами развитие духа соревновательности и

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>общекультурных, личностных и творческих компетенций.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развивается волонтерское студенческое движение. Функционирует Волонтерский центр по линии профкома студентов. • В рамках деятельности управлением по УВР решаются вопросы стипендий, общежитий. • Осуществляется активное взаимодействие с деканатами и управлениями. • Через отдел учета студентов проводится мониторинг контингента студентов: поступившие на обучение, отток студентов. 	<p>ориентированных на развитие общекультурных и личностных компетенций.</p>	<p>здоровой конкуренции – стараться проводить все мероприятия с элементами конкурса, с вручением тех или иных наград, назначать премии лучшим сотрудникам по критериям максимальной эффективности и качества выполненной работы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развивать более активные формы воспитательной работы, ориентированной на формирование общекультурных и личностных компетенций: <ul style="list-style-type: none"> ○ Коммуникативные тренинги, ○ Языковая подготовка, ○ Тайм-менеджмент и пр.
6	Содействие прохождению практики студентов и трудоустройству выпускников	<ul style="list-style-type: none"> • Функционирует отдел, осуществляющий работу по содействию трудоустройству, но не осуществляет работу по организации практик студентов. • Производственная и преддипломная практика студентов организовывается УМУ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с предприятиями ведется в основном в форме заключения рамочных договоров. • Размывание функции взаимодействия с работодателями между несколькими структурными подразделениями – отделом по трудоустройству и УМУ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Консолидировать функцию по взаимодействию с работодателями в части организации стажировок, практик и трудоустройства студентов в одном отделе.
7	Проектирование, разработка и реализация дополнительных образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> • В целях реализации ДПО функционирует структурное подразделение, ведущее работу по разработке и реализации востребованных программ ДПО, а также набору студентов на программы. • Основными направлениями ДПО на сегодня являются курсы 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточно развито направление корпоративного обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • Развивать направления «широких» программ ДПО для населения: языковые курсы, курсы компьютерной грамотности и пр. • Усилить работу по организации корпоративного обучения в сфере ДПО, чтобы работодатели использовали возможности Университета в качестве корпоративного учебного центра

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>повышения квалификации госслужащих, повышения квалификации ППС, курсы переподготовки и повышения квалификации предприятий на условиях софинансирования.</p>		
8	<p>Научные исследования и разработки</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В вузе создана самая крупная среди вузов России образовательная и научно-прикладная биотехнологическая база, обеспеченная собственным суперкомпьютерным центром и современными аналитическими лабораториями. • Научное руководство биотехнологическими и нанобиотехнологическими исследованиями осуществляется учеными, имеющими ведущие научные школы в области биотехнологий, нанобиотехнологий, азробиологии. • Факультеты и кафедры участвуют не только в учебной работе, но и в научно-исследовательской деятельности университета. Система финансовой мотивации ППС вуза предусматривает финансирование работы ППС в сфере научных исследований и в рамках инновационных проектов. • Налажена работа по получению патентов на продукты НИД вуза, 		

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>функционирует подразделение по получению патентов.</p>		
9	<p>Инновационная деятельность</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Нарработан опыт работы в сфере коммерциализации научных работ, в том числе в форме создания мобильных проектных команд и малых инновационных предприятий. • Функционирует Научно-технический совет (НТС) по отбору перспективных проектов для коммерциализации. • Функционирует Бизнес—инкубатор виртуального формата, что позволило минимизировать расходы вуза на создание МТБ, но вместе с тем наладить систему формирования проектных команд • Нанотехнологии - введен в эксплуатацию в конце 2011 года – пока нет работы с Компаниями (нет практики Роснано). • Создан центр инноваций в сфере нанотехнологий, обладающих свойствами универсальности проведения исследований (основные направления: Биология, Химия, Материаловедение) • 40% поступлений финансовых средств по инновационной деятельности приходится на хозяйственные контракты с предприятиями, в том числе засчет: 	<ul style="list-style-type: none"> • На момент проведения исследования экономические показатели реализуемых вузом проектов в сфере коммерциализации НИД не соответствовали ожидаемым. • Текучесть кадров в созданных МИПах. • «Утечка» технологий и инноваций из МИП. • Состав функционирующего НТС вуза не включает представителей бизнеса или руководителей успешных инновационных компаний, бизнес-экспертов, экспертов по венчурным проектам, потенциальных инвесторов. В состав НТС входят только сотрудники вуза. • Наличие других бизнес-инкубаторов в регионе, формирующее ситуацию дублирования уже реализуемой в регионе деятельности. • Функция привлечения внебюджетного финансирования научной работы закреплена на 3 уровне управления, за непрофильными (с точки зрения маркетинга и продаж) подразделениями – кафедрами. • С большой долей вероятности возможно повышение эффективности использования суперкомпьютера ВятГУ, что подтверждается опытом вуза по разработке программы его коммерциализации. При этом данные о результатах коммерциализации получены не были. 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменить формы коммерциализации НИД – переход от МИПов к внутреннему бизнес-инкубатору и созданию института внутрикорпоративных предпринимателей для снижения риска утечки технологий и инноваций и усилению контроля над менеджментом проектов. • В целях формирования внутреннего кадрового резерва корпоративных предпринимателей рекомендуется рассмотреть 2 инструмента: <ul style="list-style-type: none"> ○ Операционный инструмент – внутренний конкурс среди сотрудников и ППС по внутренней вакансии корпоративного предпринимателя в сфере венчурного бизнеса, ○ Стратегический инструмент – выращивание корпоративных предпринимателей. Например, целевой набор студентов на магистерскую корпоративную программу ВятГУ по теме предпринимательства (целесообразно учесть положительную практику МФПУ «Синергия» - корпоративный факультет «Новые технологии бизнеса»), с практикой и последующей работой по контракту (например, обязательный минимум работы - не менее 2-3 лет) в Бизнес-инкубаторе. • Пересмотреть состав НТС вуза, усилив: <ul style="list-style-type: none"> ○ представителями бизнеса –

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Использования компаниями лабораторной базы вуза для проведения прикладных исследований, ○ Оказание услуг населению по проведению бытовых исследований (воды, воздуха, пр.) ● Вузом приобретен и применяется в инновационной работе суперкомпьютер на основе серверов ProLiant BL460c производства компании Hewlett-Packard. 		<ul style="list-style-type: none"> ○ партнерами вуза, которые могут выступить в качестве инвесторов или соинвесторов, ○ экспертами по венчурным проектам. ● Целесообразно консолидировать функцию по коммерциализации деятельности вуза за специализированным подразделением по маркетингу и продажам, возможно, выделив в подразделении группу или отдел, «заточенный» под коммерциализацию научной и инновационной работы вуза. Целесообразно закрепить финансовые показатели эффективности отдела и развивать целевую практику поиска и реализации коммерческих проектов инновационной и научной специфики.
10	Международная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> ● Структурой предусмотрен отдел международных связей – 1 чел., ● В настоящее время отделом реализуются следующие направления деятельности: <ul style="list-style-type: none"> ○ переписка с абитуриентами по вопросам поступления в вуз, ○ помощь в оформлении пакета документов на поступление, консультационная работа ○ курирование студентов по вопросам обучения и проживания, ○ поддержка академической мобильности АУП, ППС и студентов, ○ поиск международных 	<ul style="list-style-type: none"> ● академическая мобильность студентов 	

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<ul style="list-style-type: none"> грантов, ○ сбор информации и ведение информационного дайджеста по международным мероприятиям и грантам, ○ языковая подготовка ППС, АУП и студентов к академической мобильности 		
11	Внутренний мониторинг, аудит и контроль качества образования и эффективности деятельности подразделений	<ul style="list-style-type: none"> ● Наличие внутренней информационной системы рэнкинга ППС по критериям эффективности работы. ● Советником по внутреннему аудиту Аметовым О.В. налажены выборочные неплановые аудиты деятельности подразделений, не включающими оценку качества образования. ● Проверки направлены прежде всего на устранение несоответствий, а не применения штрафных санкций. ● В целях устранения выявляемых проблемных зон разрабатываются регламенты деятельности подразделений, применение которых на практике позволит избегать возникновения отклонений от стандартов работы и планов деятельности, ● Сформирована практика назначения ответственного лица за контроль выполнения поручений. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Советник выступает единственным ревизором при проверке. Не выявлена практика формирования внутреннего пула экспертов и привлечения к экспертизам экспертов-представителей других подразделений и внешних экспертов (данная практика формируется в работы с АККОРК и другими организациями). ● Аудиты проводятся выборочно, отсутствует системная практика аудитов качества образования. ● Не достаточная роль декана в организации внутренних аудитов образовательного процесса. Необходимо усилить функцию деканов по управлению качеством образования, формированию пула внутренних аудиторов по разным экспертным областям, включив в профиль деятельности декана права и ответственность в области качества образования. ● Отсутствует консолидация функции по организации стандартизации и регламентации деятельности, ● Отсутствует покрывающая все процессы и основные процедуры система нормативной документации в соответствии с требованиями ENQA, ISO 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сформировать пул внутренних аудиторов вуза. ● Усовершенствовать процедуру внутреннего аудита. Перейти от внеплановых к смешанному типу проверок: <ul style="list-style-type: none"> ○ формировать и реализовывать план-график обязательных проверок, ○ продолжить практику внеплановых проверок. Процесс при этом включает: <ul style="list-style-type: none"> ○ владелец процесса – руководитель подразделения по внутреннему аудиту – советник по внутреннему аудиту. ○ Участники процесса – внутренние штатные аудиторы – с учетом масштабов деятельности вуза не менее 1-2 чел., ○ Проектные аудиторы – наиболее профессиональные и объективные сотрудники и ППС. ● При проведении проверок целесообразно формировать команды экспертов для повышения качества экспертизы и ее объективности из числа штатных аудиторов и проектных аудиторов их смежных подразделений.

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
			9001, EFQM и EFQUEL.	<ul style="list-style-type: none"> • Формировать по итогам проверок отчет об аудите, с обязательным представлением руководителю проверяемого подразделения, курирующему проректору и ректору вуза с целью организации корректирующих действий и контроля устранения выявленных замечаний • Рекомендуется сформировать стандарт внутренней документации, в котором закрепить: <ul style="list-style-type: none"> ○ Структуру документации СМКО, ○ Виды и назначения документов, ○ Типовые формы документов, • Обеспечить полный комплект документации СМКО: <ul style="list-style-type: none"> ○ Согласованные с работодателями компетентностные модели выпускников, ○ Политика по качеству. ○ Руководство по качеству. ○ Технологические карты процессов. ○ Приказ об утверждении системы ключевых показателей эффективности работы подразделений, с взаимовязкой с системой оплаты труда сотрудников. ○ Стандарты, регламенты и инструкции по основным процессам и процедурам. ○ Система документооборота, обеспечивающая функционирование единой системы планирования, организации, мониторинга и контроля основных процессов вуза.
12	Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень мотивации и мобильности топ-менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> • По результатам интервью с представителями администрации вуза 	<ul style="list-style-type: none"> • С учетом масштабов деятельности вуза и большом штате предусмотреть функцию

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>вуза по внедрению наиболее современных образовательных и управленческих методик и технологий (развитие в вузе e-learning по европейским стандартам, внедрение автоматизированных систем управления процессами, развитие практики внешних аудитов и консалтинга и т.д.) при сохранении наиболее традиционных образовательных методик и технологий. Это подтверждается в том числе проведением вузом впервые в России комплексного и многофакторного анализа управленческой, научной и образовательной деятельности с привлечением широкой экспертной общественности.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитые навыки владения ИКТ и современными программными средствами у администрации университета. • Система финансовой мотивации сотрудников вуза учитывает своевременность выполнения сотрудниками назначенных задач • Высокий уровень квалификации и солидный профессиональный опыт управленческого состава вуза. 	<p>выявлено наличие негативного отношения ряда ППС к клиентоориентированной позиции руководства вуза относительно приоритетной роли студента в учебном процессе.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Требуется разработка кадровой политики и процедур подбора, отбора, обучения, адаптации и оценки персонала в разрезе: <ul style="list-style-type: none"> ○ Категорий сотрудников: менеджеры, сотрудники административных подразделений, ППС, ○ Процессов, ○ Основных возрастных категорий сотрудников: 25-35, 35-45, 45-55, свыше 55. • При штате в 1399⁴ сотрудников вуза отсутствует подразделение по разработке и реализации кадровой политики. • Не завершенный процесс разработки КПЭ всех подразделений и всех сотрудников, синхронизированной с утвержденной стратегией развития вуза и системной финансовой мотивации. • Низкий уровень формальной и неформальной ответственности за качество образования и развитие ОП у деканов. 	<p>по развитию корпоративной культуры вуза, с обязательным практическим внедрением в ежедневную практику всех категорий сотрудников: от менеджеров до преподавателей.</p> <p>С учетом обострения конкуренции на рынке образовательных услуг целесообразно заложить в корпоративную культуру принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ клиентоориентированности, ○ высоко уровня сервисной поддержки студентов, ○ открытости к обратной связи от студентов. <p>В целях развития бренда вуза целесообразно предусмотреть в корпоративной культуре требования к поведенческим моделям и внешнему виду сотрудников вуза.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предусмотреть в структуре вуза подразделение по управлению и развитию персонала. • Разработать и реализовывать программу прогнозирования и подготовки сотрудников по основным категориям, • Реализовывать программы кадрового резерва: <ul style="list-style-type: none"> ○ АУП и ППС – из студенческой среды и среды аспирантов, ○ АУП – из числа сотрудников уровня исполнителя и ППС, реализующих управленческие функции и т.д.

⁴ согласно данным отчета о самообследовании

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<ul style="list-style-type: none"> Наличие высококвалифицированных авторитетных ППС, авторитетных научных специалистов. 		<ul style="list-style-type: none"> Рассмотреть в качестве перспективной практику по формированию корпоративной программы подготовки управленческих и педагогических кадров для вуза – например, образовательная программа «Менеджмент в образовании» (бакалавр, магистратура), с последующим обучением в аспирантуре и защитой диссертации по тематикам развития подходов и моделей управления вузом. Снизить срок действия контрактов до 1 года, с обязательной процедурой переаттестации ППС с учетом результатов выполнения КПЭ. Актуализировать должностные инструкции всех сотрудников вуза с детализацией: <ul style="list-style-type: none"> зоны и степени ответственности сотрудника за выполненные или невыполненные функции, перечня подразделений и сотрудников, с которыми сотрудник обязан взаимодействовать в рамках выполнения своих функций, с описанием ролей, целей, задач и результатов взаимодействия, требований к результатам работы (за день, за неделю, за месяц, за квартал, за полугодие, за год) – в форме КПЭ. Переформатировать карту зоны ответственности декана за качество результатов обучения по администрируемым программам,

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>усилив степень его влияния на кафедры и ответственность за условия реализации программ и качество подготовки выпускников.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сформировать и развивать единую корпоративную культуру сотрудников вуза: <ul style="list-style-type: none"> ○ Дресс-код, ○ Нормы поведения, ○ Нормы общения, ○ Корпоративные традиции и особые правила. ○ Корпоративные ритуалы. ○ Корпоративные символы.
13	Управление сетью филиалов и представительств	<ul style="list-style-type: none"> • Университет обладает: <ul style="list-style-type: none"> ○ Филиалом неполного цикла в г. Кирово-Чепецке, организованном для подготовки кадров для городообразующего предприятия – Кирово-Чепецкого химического комбината ○ Представительством в г. Большие поляны. • Выделена штатная единица для руководства филиалом – директор филиала. 	<ul style="list-style-type: none"> • Филиал в г. Кирово-Чепецк по результатам мониторинга эффективности вузов Минобрнауки России в 2012 году был признан неэффективным и требующим оптимизации. 	<ul style="list-style-type: none"> •
14	Управление развитием сотрудничества с партнерами: государственными структурами и компаниями-работодателями	<ul style="list-style-type: none"> • Экспертами отмечена сформированная практика сотрудничества вуза с научными организациями РАН, а также российскими и зарубежными вузами. • Отмечена в качестве особой 		<ul style="list-style-type: none"> •

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		положительной практики работа вуза в сфере государственно-частного партнерства с ведущими отечественными биотехнологическими фирмами.		
3. Менеджмент обеспечивающих процессов				
15	Управление финансами	<ul style="list-style-type: none"> • Рост объема инвестиций в развитие инфраструктуры и МТБ вуза, а также в переоборудование лабораторий вуза. • В вуз создана консолидированная служба пэо и бухгалтерии. <ul style="list-style-type: none"> ○ главный бухгалтер, ○ начальник планово-экономического управления • Консолидация функций позволяет повысить • Обеспечивается бухгалтерский учет, • Ведется управленческий учет и отчетность. • Обеспечена экономия бюджета вуза за счет снижение количества сотрудников – в настоящее время предусмотрено 33 ставки, при этом системная работа подразделения обеспечена 24 сотрудниками. • По состоянию на 12.2012 есть утвержденный финансовый план работы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствует прозрачная система финансовой мотивации административно-управленческого состава вуза по результатам работы. • ведется отдельный учет научной деятельности в Департаменте НиИ – функционирует отдельный экономист в отделе Департамента. • 80% на ФОТ – 20% остальное. • При этом есть предпосылки для пересмотра пропорции в сторону увеличения доли расходов НиИ на МТБ. Финансовый директор не привлекается в финансово-экономическому планированию работы по НиИ. Централизации в полном объеме нет. МИПы – ведется только мониторинг работы, бухучет ведется самими МИП. Слабый инвестиционный климат региона – функционирует эндаумент-фонд университета. Но фонд с 2004 года не заполнен финансовыми ресурсами, за 2012 год привлечено 50 тыс. руб. от предприятий. Предприятия региона не мотивированы на вложение инвестиционных средств в вуз. 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать критерии эффективности инвестиций в оборудование, науку, кадры, развитие ПНР в образовании, работу с подшефными школами и колледжами по набору, с другими структурами. Например: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ожидаемый объем выручки, ○ Норма рентабельности проектов, ○ Увеличение КЦП вуза ○ Увеличение количества студентов, ○ Увеличение количества партнеров по ПНР • Развивать инструменты привлечения инвестиций со стороны рынка труда, например делать именные аудитории и лабораторные комплексы в честь инвестора.
16	Управление информационными	<ul style="list-style-type: none"> • Начата работа по формированию специализированного 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень развития системы электронного обучения, 	Целесообразно на текущем этапе становления СМКО предусмотреть развития

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
	ресурсами	<p>подразделения по развитию e-learning.</p> <ul style="list-style-type: none"> Начата работа по формированию единой корпоративной информационной системы вуза. Привлечены квалифицированные кадры по информатизации процессов вуза. 	<ul style="list-style-type: none"> «Пестрый» парк компьютерной техники: используются компьютеры разных поколений, нет единства операционной системы. Работа по формированию единой корпоративной информационной системы, позволяющей автоматизировать рутинные функции и процедуры документооборота, на начальной стадии. 	<p>СМКО на базе информационной системы, которая позволит автоматизировать процедуры сбора, обработки и мониторинга данных об эффективности работы подразделений и качестве образования. Информационная система СМКО может создаваться как собственными силами, так и с привлечением внешних разработчиков (ORACLE, ARIS, 1С и др.)</p>
17	Управление инфраструктурой	<ul style="list-style-type: none"> Проводится переоснащение материальных образовательных и исследовательских ресурсов и инфраструктуры вуза. Функционирует подразделение, осуществляющее функции управления недвижимостью. 	<p>Проблемные зоны управления недвижимым фондом, формирующие риски снижения лояльности заинтересованных лиц и сотрудников, а также развития имиджа и бренда вуза. В частности, внутренние помещения главного здания вуза не обладают признаками соблюдения единой современной дизайнерской концепции. Помещения представлены темными узкими коридорами, часть туалетных комнат не соответствует современным бытовым стандартам, современный ремонт выполнен только в части помещений (не более 20% площади). В период обучения студентов в коридорах здания складывается строительный материал, инструментарий (лестницы). На некоторых этажах с потолков свисают провода. Внутренний двор вуза завален строительными материалами и не предназначен для отдыха студентов в хорошую погоду.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Учесть в политике бренда один из основных элементов – внешний вид и дизайн зданий вуза, а также использование МТБ вуза как инструмента набора студентов и развития партнерских проектов. Повысить эффективности менеджмента недвижимости через развитие практики: <ul style="list-style-type: none"> Стандартизации оформления помещений согласно бренд-буку вуза: единые корпоративные цвета и элемент декора или наоборот разные дизайнерские зонирование территории вуза по факультетам с закреплением разных цветовых решений за факультетами. Постановка функции периодического мониторинга соблюдения стандарта. Повышение степени ответственности уборщиков за несвоевременную некачественную уборку территории и помещений вуза.

Рекомендуемая карта процессов вуза

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
1 Процессы менеджмента и мониторинга						
1	1.1	1. Стратегические документы государства в области высшего образования. 2. Требования органов управления образованием. 3. Результаты анализа внешней среды университета.	Стратегическое планирование и управление вузом	Ректор	Проректорский корпус Все структурные подразделения университета	1. Программа стратегического развития университета. 2. Тактические и оперативные планы работы вуза. 3. Мероприятия, проекты и решения, обеспечивающие функционирование и развитие вуза.
2	1.2	1. Лица, намеревающиеся работать в университете и обладающие соответствующими компетенциями. 2. Информация о требованиях потребителей и других заинтересованных сторон. 3. Штатное расписание. 4. Инструменты мотивации и стимулирования персонала.	Управление персоналом	Ректор	Отдел кадров Факультеты	1. Мотивированные сотрудники, обладающие необходимыми компетенциями. 2. Личные дела, трудовые книжки, приказы по персоналу, больничные листы. 3. Система стимулирования персонала.
3	1.3	1. Регламентирующая и отчетная документация университета (внутреннего и внешнего происхождения)	Управление документацией и записями	Начальник документационного обеспечения управления	Отдел документационного обеспечения управления Юридический отдел	1. Эффективная система управления всеми документами на всех стадиях их жизненного цикла

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
					<i>Служба качества</i>	
4	1.4	1. Результаты аудитов. 2. Обратная связь от потребителей. 3. Функционирование процессов и соответствие услуг. 4. Статус предупреждающих и корректирующих действий. 5. Действия, вытекающие из предыдущих анализов со стороны руководства. 6. Изменения, которые могли бы повлиять на СМК. 7. Рекомендации по улучшению.	Анализ СМК со стороны руководства	Ректор	<i>Представитель руководства по качеству</i> Советник при ректорате по внутреннему аудиту	1. Решение и действия, относящиеся – к повышению результативности СМК и ее процессов; – к улучшению продукции по отношению к требованиям потребителей; – к потребности в ресурсах.
5	1.5	1. Программа проведения внутренних аудитов на текущий год.	Внутренний аудит	Ректор	Советник при ректорате по внутреннему аудиту Внутренние аудиторы	1. Отчет о внутреннем аудите. 2. Планы корректирующих и предупреждающих действий.
6	1.6	1. Программа мониторинга процессов на текущий год.	Мониторинг процессов	Ректор	<i>Представитель руководства по качеству</i> Советник при	1. Отчет о результатах мониторинга процессов. 2. Корректирующие и предупреждающие действия.

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
					ректорате по внутреннему аудиту	
2 Основные процессы						
7	2.1	1. Информация о требованиях потребителей и других заинтересованных сторон. 2. Запросы и заказы. 3. Планы работ.	Маркетинг	Проректор по УВР (в части образовательной деятельности) Проректор по НИИ (в части научных исследований и инноваций)	Отдела анализа, прогноза и обеспечения эффективности научной и образовательной деятельности Отдел организации приема и профориентации Управление научных исследований и подготовки научных кадров Факультеты	1. Выявленные требования потребителей и других заинтересованных сторон. 2. Протоколы анализа требований потребителей. 3. Результаты анализа удовлетворенности потребителей. 4. Отчеты по анализу рынка.
8	2.2	1. Решения Ученого совета о продолжении реализации образовательной программы. 2. Планы работ. 3. Решение Ученого совета об утверждении новой	Проектирование и разработка основных образовательных программ	Проректор по УМР	Учебно-методическое управление Факультеты	1. Основная образовательная программа. 2. Лицензия на право ведения образовательной деятельности в сфере высшего профессионального

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
		образовательной программы. 4. Информация о требованиях потребителей и других заинтересованных сторон, запросы и заказы.				образования. 3. Перечень новых образовательных программ, включённый в приложение к действующей лицензии.
9	2.3	1. Учащиеся / выпускники 10-х и 11-х классов школ и старших курсов ссузов; 2. Слушатели подготовительных курсов.	Довузовская подготовка	Проректор по УВР	Отдел довузовского образования и тестирования	1. Абитуриенты, готовые к поступлению в университет.
10	2.4	1. Абитуриенты, обладающие определенным уровнем знаний, умений и навыков; 2. Информация о требованиях потребителей и других заинтересованных сторон, запросы и заказы, планы работ	Прием студентов	Ректор	Приемная комиссия Факультеты	1. Студент, соответствующий установленным требованиям. 2. Какие требования!
11	2.5	1. Студенты, зачисленные на образовательные программы университета	Реализация основных образовательных программ	Проректор по УМР	Учебно-методическое управление Факультеты	1. Выпускник (бакалавр, специалист, магистр), обладающий компетенциями в соответствии с установленными требованиями ФГОС ВПО и ГОС ВПО и заинтересованных сторон. 2. Сопроводительная документация (диплом об окончании университета);

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
						приложение к диплому)
12	2.6	1. Обучающиеся университета	Учебно-воспитательная работа с обучаемыми	Проректор по УВР	Отдел воспитательной работы Факультеты	1. Студенты и выпускники, обладающие нравственными, духовными и культурными ценностями.
13	2.7	1. Вакансии для молодых специалистов университета и студентов в период их обучения	Содействие трудоустройству выпускников	Проректор по УВР	Отдел содействия трудоустройству	1. Трудоустроенные выпускники, в том числе по специальности (направлению). 2. Отчет о распределении и трудоустройстве выпускников.
14	2.8	1. Запросы от заказчиков. 2. Примерные учебные планы, примерные программы дисциплин. 3. Приказы и информационные письма Минобрнауки РФ. 4. Предложения по корректировке рабочего учебного плана и/или программы учебной дисциплины.	Проектирование, разработка и реализация дополнительных образовательных программ	Проректор по УМР	Управление дополнительно о образования Факультеты	1. Дополнительные профессиональные образовательные программы разного формата. 2. Документы, устанавливающие содержание и порядок проведения контроля качества, аттестаций и т.д. 3. Выпускник, обладающий компетенциями в соответствии с установленными требованиями заинтересованных сторон.
15	2.9	1. Лица, поступающие в аспирантуру	Обучение в аспирантуре и	Проректор по НИИ	Управление аспирантуры,	1. Кадры высшей квалификации (кандидаты наук)

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
		2. Лица, поступающие в докторантуру	докторантуре		докторантуры и магистратуры Факультеты	2. Кадры высшей квалификации (доктора наук)
16	2.10	1. Информация о требованиях потребителей и других заинтересованных сторон. 2. Заявки, техническое задание, календарный план, планы НИР. 3. Оезультаты предыдущих исследований и разработок.	Научные исследования и разработки	Проректор по НиИ	Управление научных исследований и подготовки научных кадров Научно-исследовательские и научно-производственные лаборатории, научно-образовательные центры Факультеты	1. Результаты исследований и разработок. 2. Статьи, тезисы докладов, монографии, диссертационные работы, авторефераты
17	2.11	1. Результаты научных исследований и разработок или иных научно-технических достижений	Инновационная деятельность	Проректор по НиИ	Управление научных исследований и подготовки научных кадров Научно-исследовательские и научно-производственные лаборатории,	1. Инновации. 2. Лицензионные соглашения, договора

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
					научно-образовательные центры Управление инноваций и стратегического развития Факультеты	
18	2.12	1. Заявки на получение грантов и стипендий. 2. Заявки на участие в конференциях, семинарах, симпозиумах. 3. Абитуриенты из стран Дальнего и Ближнего зарубежья, принятые на обучение с полным возмещением затрат.	Международная деятельность	Проректор по УВР	Отдел внешних и международных связей Факультеты	1. Договоры о международном научно-техническом сотрудничестве с зарубежными вузами и организациями. 2. Международные научные исследования и разработки, в том числе в рамках грантов и стипендий 3. Международные встречи, симпозиумы, семинары. 4. Выпускники стран Дальнего и Ближнего зарубежья, обучающиеся в университете с полным возмещением Затрат
3 Обеспечивающие процессы						
19	3.1	1. Прогноз доходов и расходов университета на очередной год.	1 Финансовый менеджмент	Ректор	Главный бухгалтер-начальник ФЭУ	1. Сбалансированный бюджет университета. 2. Результаты, отражающие

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
		2. Результаты финансовой деятельности в предыдущий период.			Финансово-экономическое управление	эффективное управление финансовыми ресурсами (доходы, рентабельность от отдельных видов деятельности, экономия средств и пр.).
20	3.2	1. Информация об ожиданиях пользователей на библиотечно-информационные ресурсы. 2. Информация об износе библиотечного фонда	Библиотечное и информационное обслуживание	Проректор по УМР	Научная библиотека	1. Информационная услуга, максимально соответствующая информационным запросам пользователей. 2. Литература по всем отраслям образовательной, научной и внеучебной деятельности в необходимом количестве
21	3.3	1. Физические, экологические, социальные условия для работы персонала.	Управление производственной средой	Ректор	Проректор по АХР Управление капитального строительства и технической эксплуатации	1. Приемлемые условия, в которых выполняет работу персонала (включая)
22	3.4	1. План издания литературы. 2. Заявки на издание литературы. 3. Рукописи	Редакционно-издательская деятельность	Советник при ректорате	Полиграфическое редакционно-издательское подразделение	1. Издания по всем отраслям образовательной и научной деятельности
23	3.5	1. Потребности субъектов образовательного процесса университета в объективной	Управление информационными ресурсами	Начальник управления информации	Управление информационных технологий и	1. Информация любого рода в бумажном и электронном виде. 2. Информационная услуга,

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
		информации		ных технологий и телекоммуникаций	телекоммуникаций Центр дистанционных образовательных технологий	максимально соответствующая информационным запросам пользователей. 3. Учебно-методические материалы по любым направлениям учебной и научной деятельности.
24	3.6	1. Конкурсная документация. 2. Сводные данные по обязательным платежам. 3. Предложения по приобретению товарно-материальных ценностей и выполнению работ (услуг). 4. Планы приобретения товарно-материальных ценностей и выполнения работ (услуг). 5. План ремонтно-строительных работ, инвестиционные планы.	Управление закупками	Ректор	Проректоры - ! Отдел материально-технического снабжения Управление прогноза развития и использования ресурсов в сфере образования	1. Физические и материально-технические ресурсы и услуги.
25	3.7	1. Здания, сооружения и прилегающие территории; инженерные сети; учебные, лабораторные, производственные и бытовые	Управление инфраструктурой	Ректор	Административно-хозяйственное управление Управление капитального	1. Наличие необходимых функционирующих объектов инфраструктуры. 2. Наличие необходимой производственной среды,

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
		помещения и соответствующее оборудование; связь, транспорт. 2. Оборудование для выполнения образовательной, научной и инновационной деятельности и программно аппаратные средства. 3. Вспомогательные службы.			строительства и технической эксплуатации Студгородок	определяемой соответствующими факторами.
26	3.8	1. Потребности сотрудников и обучающихся (студентов, аспирантов, докторантов)	Социальная поддержка студентов и сотрудников	Проректор по общим вопросам	Профком сотрудников Профком студентов	1. Удовлетворенность сотрудников и обучающихся (студентов, аспирантов и докторантов) полученной материальной и социальной поддержкой.
27	3.9	1. Здания, сооружения и прилегающие территории; инженерные сети; учебные, лабораторные, производственные и бытовые помещения и соответствующее оборудование; связь, транспорт. 2. Оборудование для выполнения образовательной,	Обеспечение безопасности жизнедеятельности	Советник при ректорате	Советник при ректорате по безопасности Отдел ГО, ЧС и ПБ Отдел охраны труда	1. Обеспечение безопасности жизнедеятельности обучающихся, преподавателей и сотрудников ВятГУ. 2. Обеспечение безопасности и сохранности зданий, сооружений, помещений и материальных ценностей университета.

№п/п	№	Вход	Название процесса	Владелец	Участники	Выход
		<p>научной и инновационной деятельности и программно аппаратные средства.</p> <p>3. Средства измерения, испытания и контроля.</p> <p>4. Вспомогательные службы.</p>				

8.4. Система ключевых показателей эффективности деятельности

Определение и закрепление вузом ключевых показателей эффективности деятельности подразделений (далее – КПЭ) – важный инструмент повышения эффективности управления. Система КПЭ позволяет повысить прозрачность управленческой информационной среды за счет появления четких индикаторов эффективности процессов вуза по каждому сотруднику, увязываемых со стратегией и среднесрочными планами работы вуза, с одной стороны, и с системой финансовой и нефинансовой мотивации за выполнение КПЭ, с другой стороны.

При выработке системы КПЭ руководству вуза необходимо четко сформулировать образ будущего вуза, основной синергетический эффект, к которому вуз стремиться в своей стратегической и операционной деятельности.

Стоит отметить, что в предпринимательской практике в основу системы КПЭ закладываются финансово-экономические показатели деятельности организации, прежде всего:

- Планируемая выручка,
- Планируемая чистая прибыль,
- Ожидаемые показатели экономии финансовых ресурсов и т.д.

При этом особенностью системы образования является ее некоммерческий характер и отсутствие нормативных механизмов извлечения и распределения прибыли по результатам деятельности. Тем не менее, экономическая основа деятельности вузов имеет место и представлена в иной, менее явной форме:

- Контрольные цифры приема и вытекающий из данного показателя объем бюджетного финансирования программ ВПО,
- Привлекаемое вузом целевое финансирование деятельности вуза со стороны государства и работодателей,
- Экономические показатели внебюджетной работы и т.д.

При этом перед образовательными учреждениями стоит ряд социальных задач, являющихся целями первого уровня:

- подготовка высококвалифицированных кадров по актуальным для рынка труда направлениям профессиональной деятельности,
- воспитательная работа с молодым поколением граждан, развитие общекультурных и личностных компетенций и т.д.

Поэтому в мировой практике деятельности образовательных учреждений в целях внутренней и внешней оценки эффективности их работы система КПЭ строится не только в форме финансово-экономических показателей, но и вокруг оценки качества образования, представляемого данным образовательным учреждением. В этом контексте основное внимание уделяется вопросам:

- качества результатов обучения на уровне образовательных программ,
- внутренним гарантиям качества образования (или условиям реализации программ), которые обеспечивает образовательное учреждение на институциональном уровне и на уровне образовательных программ,
- внешним гарантиям качества в форме имеющихся у вуза сертификаций, аккредитаций и аттестаций.

Следует отметить целесообразность формирования показателей финансово-экономической эффективности распределения финансовых средств в привязке к гарантиям качества образования, то есть не ограничивать анализ эффективности вуза определением показателя выручки. Важным индикатором эффективности менеджмента вуза, помимо наличия компетенций по привлечению финансовых средств и развитию набора студентов (в т.ч. платного) является умение эффективно распределить полученную выручку, направив ее на ключевые направления повышения качества образования, например:

- повышение уровня заработных плат сотрудников: менеджеров, преподавателей, сотрудников административно-хозяйственных подразделений,
- приобретение современного и уникального оборудования для учебного процесса и актуальных (с точки зрения привлечения финансирования) научных исследований,
- разработка и внедрение новых образовательных методик и технологий,
- развитие ИКТ в образовании,
- приобретение известных и авторитетных преподавателей и ученых,
- развитие PR-деятельности; форм и видов коммуникаций и охвата целевой аудитории.

Хорошей практикой эффективного распределения финансовых средств, по мнению экспертов, является:

- практика Высшей школы экономики по стимулированию ППС к публикациям в авторитетных мировых научных изданиях на английском языке (средний гонорар преподавателя ВШЭ за публикацию – 30 тыс. руб.);
- практика Российского государственного университета нефти и газа им. Губкина по стимулированию ППС к научно-исследовательской деятельности (средняя заработная плата преподавателя вуза, участвующего в НИР – 150 тыс. руб.).
- практика МИТ по инвестированию средств в инновационные проекты в сфере IT с вовлечением в данный процесс студентов.

Далее руководство вуза на основании внутренних и, при необходимости, внешних оценок выполнения КПЭ принимает важные управленческие решения, включая финансирование тех образовательных программ, которые не только востребованы абитуриентами (сегодня к основным мотивам получения образования в России относятся получение диплома государственного образца и отсрочка от армии), но и отвечают требованиям к качеству.

Поскольку именно образовательная деятельность является профильной для образовательного учреждения, оценки различных элементов работы образовательного учреждения должны рассматриваться в контексте их влияния на образовательный процесс и формирование гарантий качества образования. Таким образом, оценки финансово-экономической, международной и научно-исследовательской работы рассматриваются в контексте того, каким образом эта деятельность влияет на обеспечение гарантий качества образования.

Система КПЭ подразделений университета должна также отражать утвержденную стратегию развития. Отсутствие конкретных целей и задач, а также соответствующей системы оценки и мотивации перед конкретными исполнителями в университете формирует риски не достижения ключевых индикаторов стратегического развития и снижает управленческие возможности руководства вуза по координации среднесрочных программ и проектов и операционной деятельности.

С целью формирования эффективного инструментария регулярного менеджмента вуза, ориентированного на гарантированное достижение стратегических индикаторов и формирующего информационный базис СМКО, рекомендуется учитывать следующие современные подходы в области менеджмента:

- Управление по целям (MBO – Management by Objectives). При этом под целями понимаются планируемые результаты работы вуза.
- Система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard).
- Ключевые показатели эффективности деятельности (далее – КПЭ (KPI – Key Performance Indicators)).

Согласно условиям Технического задания проведены работы по разработке рекомендаций по формированию системы КПЭ вуза, которая позволит наполнить процессы принятия управленческих решений на всех уровнях менеджмента адекватной и достаточной информацией, и обеспечить мотивацию персонала в достижении поставленных целей.

Ожидаемые результаты внедрения системы КПЭ:

1. Упрощение формулировки задач руководителями при планировании работ на всех уровнях менеджмента,
2. Формирование прозрачной информационной основы для анализа и контроля результатов труда конкретных сотрудников и структурных подразделений,
3. Снижение рисков субъективизма при оценке достигнутых результатов труда и, как следствие, уменьшение количества конфликтов, связанных с этим,
4. Снижение рисков выполнения подразделениями и сотрудниками побочных работ или бесполезных действий,
5. Формирование эффективного инструмента мотивирования персонала за счет возможностей:
 - четко формулировать цели, выражать их количественно;
 - транслировать их на все уровни управления (“дерево показателей и нормативов” становится инструментом согласования стратегического и операционного планов);
 - вести мониторинг результатов (оценивать степень достижения целей);
 - вовремя диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства (показатели как индикаторы проблем);
 - своевременно корректировать цели, тем самым оптимизируя планы (большой разрыв между нормативными и фактическими значениями свидетельствует об ошибках в планировании);
 - делегировать полномочия (уровень детализации показателей выявляет степень передачи функций и ответственности), что особенно важно в крупных университетах;
 - сравнивать между собой подразделения;
 - оценивать уровень менеджмента и эффективность отделов;
 - мотивировать сотрудников на достижение результатов;
 - объективно оценивать эффективность деятельности работников.

Система КПЭ должна строиться с учетом запросов всех заинтересованных сторон:

1. студентов – деятельность всех структурно-функциональных подразделений должна быть ориентирована на ключевой результат работы вуза – высокое качество оказываемые образовательных услуг, наиболее полно удовлетворяющих потребности студентов,
2. менеджмента вуза – в данном случае эффект может быть получен за счет повышения качества процессов, что влияет на снижение непроизводительных затрат вследствие сокращения несоответствий; за счет совершенствования технологии, улучшения организации, управления, повышения уровня информатизации и др.,
3. социальных и иных партнеров, заинтересованных в развитии взаимовыгодных и долгосрочных связей, реализации совместных проектов и т.д.,
4. государства, в том числе:
 - федеральных органов управления образованием, например:
 - Министерства образования и науки – в данном случае система КПЭ должна учитывать требования Минобрнауки к показателям эффективности деятельности вузов – выполнению показателей КЦП, достижению пороговых показателей, применяемых Минобрнауки при проведении мониторинга эффективности деятельности вузов и т.д.
 - Рособнадзора – в данном случае система КПЭ должна включать индикаторы выполнения требований ФГОС и показателей по типу и виду вуза «университет».
 - региональных органов исполнительной власти – целесообразно предусмотреть в стратегии развития вуза и в системе КПЭ плановые показатели социально-экономического развития региона.

Оценить работу вуза сразу с нескольких точек зрения позволяет сбалансированная система показателей. Система сбалансированных показателей позволяет измерить эффективность деятельности вуза в разрезе четырех аспектов:

- финансовый аспект,
- клиентский аспект (или показатели степени удовлетворенности потребителей),
- аспект внутренних процессов,
- аспект обновления и обучения.

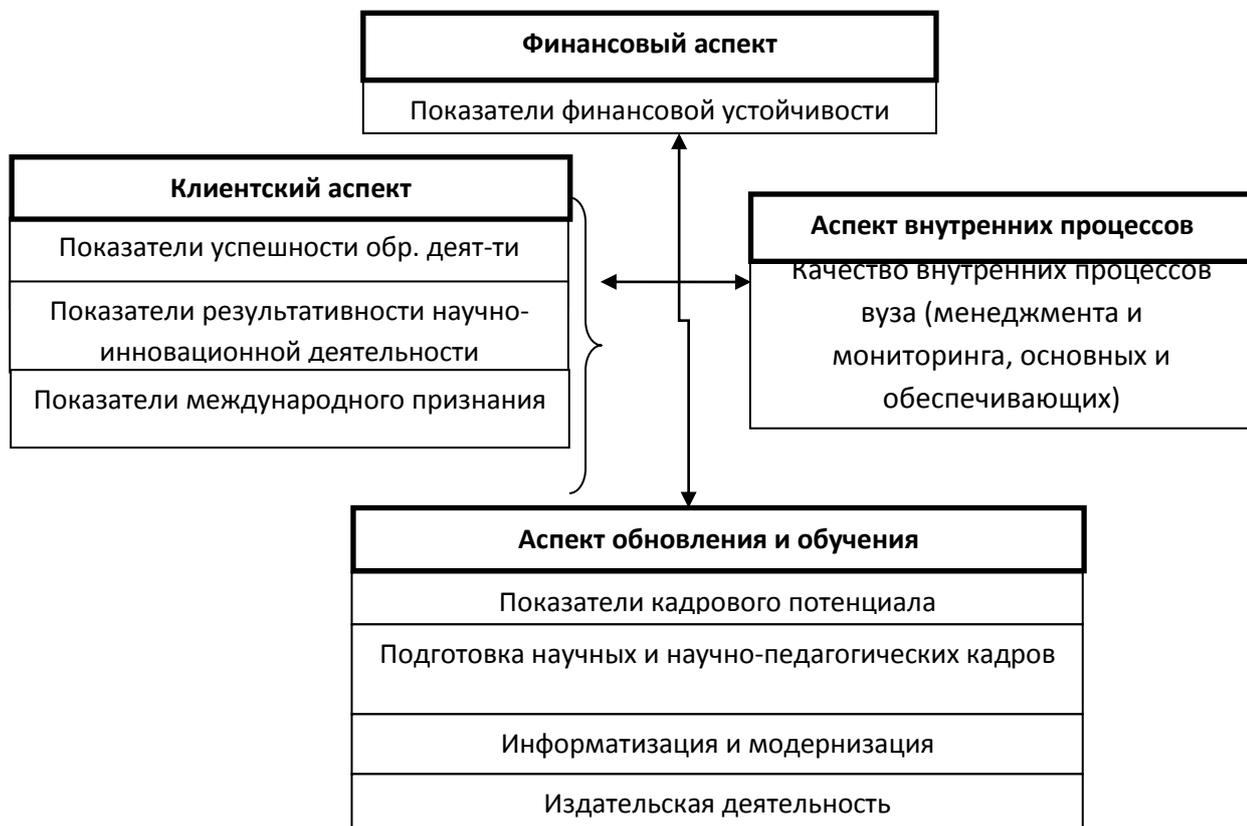


Рисунок 1 – Объединение показателей эффективности вуза в сбалансированной системе

Достоинством сбалансированной системы показателей является консолидация в рамках одного отчета множества разных показателей конкурентоспособности вуза. Кроме того, данная система предотвращает эффект субоптимизации, поскольку, одновременно рассматривая важнейшие результаты работы организации, можно следить за тем, чтобы эффективность в одной области не повышалась за счет эффективности в другой.

Процесс декомпозиции стратегии вуза до КПЭ конкретных сотрудников представлен на рисунке 2.

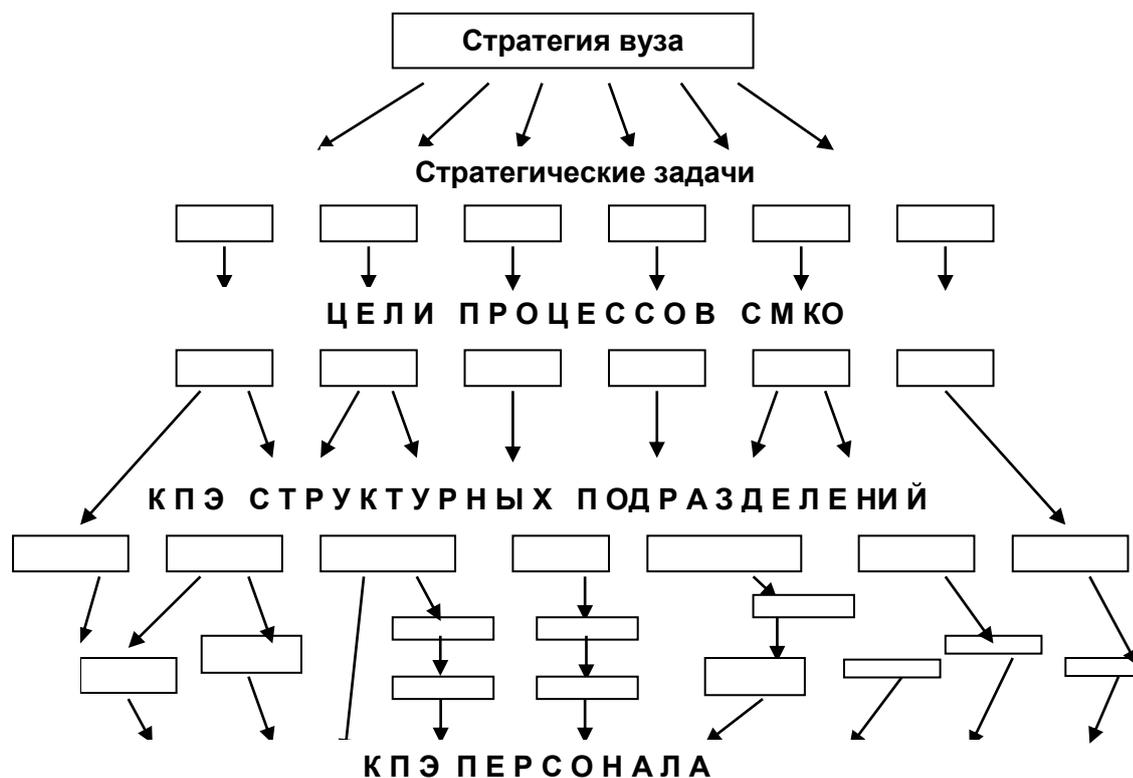


Рисунок 2 - Декомпозиция стратегии до КПЭ сотрудников

Декомпозиция стратегии вуза до уровня КПЭ подразделений и конкретных сотрудников может осуществляться по следующему алгоритму:

- проектные сессии топ-менеджмента вуза с участием внешних экспертов по выработке стратегии,
- проектные сессии представителей топ-менеджмента вуза и руководителей среднего звена по выработке КПЭ подразделений,
- выработка КПЭ сотрудников руководителями подразделений,
- утверждение системы КПЭ ректором вуза.

При этом целесообразно:

- проводить ежегодные мероприятия по анализу выполнения стратегических задач и актуализации стратегии с учетом изменений внешней и внутренней среды,
- проводить ежегодные мероприятия по актуализации годовых КПЭ подразделений,
- проводить ежеквартальные мероприятия по анализу выполнения КПЭ подразделений,
- проводить операционные мероприятия (еженедельные, ежемесячные) по анализу выполнения КПЭ сотрудников.

Применение указанного выше алгоритма мероприятий повысит степень контроля на стратегическом и операционном уровне.

Также целесообразно организовать единую информационную систему хранения стратегических планов и системы КПЭ и учета выполнения стратегии в форме интранет-сети вуза, с разноуровневым доступом к системе руководства и сотрудников университета.

Показатели подразделений должны быть интегрированы в общую систему планирования университета. При этом взаимосвязь всех планов деятельности рассматривается руководством

как важнейший фактор успеха и включает три направления: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали.

Все показатели должны быть измеряемы и согласованы со стратегией развития университета и индикаторами эффективности выполнения ПСР.

Также предлагаемый экспертами предполагает уровневую систему КПЭ:

1. КПЭ стратегического уровня с горизонтом выполнения 5-7 лет (см. табл. 1)

Данные показатели отражают интегральную эффективность вуза в разрезе всех направлений деятельности с учетом утвержденной стратегии развития.

2. Среднесрочные и операционные КПЭ с горизонтом планирования 1-3 года (см. табл. 2)

Данные показатели отражают эффективность реализации вузом процессов деятельности.

Ответственными за достижение целевых значений показателей являются руководители подразделений и курирующие проректоры, а также должностные лица, участвующие в осуществлении соответствующего процесса. Кроме того, перечень показателей можно дополнять и уточнять с учетом приоритетов развития вуза в тот или иной период.

Таблица 1 – Ключевые показатели эффективности вуза стратегического уровня

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Выручка вуза: <ul style="list-style-type: none"> • поступления бюджетных средств, • поступления средств целевого финансирования, • поступления от внебюджетной деятельности. 			
Доля университета на рынке образовательных услуг (по объему контингента в разрезе образовательных программ): <ul style="list-style-type: none"> • в Кировской области, • в других регионах, входящих в зону экономических интересов вуза, • страны в целом. 			
Процент выполнения утвержденной программы стратегического развития (процент выполнения запланированных ПСР индикаторов деятельности)			
Процент выполнения индикаторов утвержденной системы ключевых показателей эффективности подразделений университета по каждому подразделению			
Соответствие деятельности вуза пороговым значениям системы критериев мониторинга эффективности деятельности вузов Минобрнауки России			
Соответствие деятельности вуза лицензионным требованиям и требованиям государственной аккредитации программ.			

Таблица 2 – Среднесрочные и операционные КПЭ

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
1. МЕНЕДЖМЕНТ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ			
1.1 Учебная и учебно-методическая работа:			
(1) Образовательные цели программ:			
Доля программ, имеющих согласованные цели и ожидаемые результаты обучения с ключевыми социальными партнерами, представляющими рынок труда			
Доля программ, ожидаемые результаты обучения по которым учитывают: <ul style="list-style-type: none"> • профессиональные стандарты, • требования национальных рамок квалификаций, • требования международных рамок квалификаций. 			
(2) Образовательные методики и учебно-методическое обеспечение:			
Доля мастер-классов, проводимых представителями работодателей (и/или другими участниками профессионального сообщества) в общем объеме учебной нагрузки по программе – малый коэф.			
Доля тренингов в общем объеме учебной нагрузки по программе			
Доля программ, реализуемых с использованием платформ и средств электронного обучения			
Доля программ, реализуемых с использованием авторских педагогических методик			
Степень обеспеченности студентов средствами e-learning			
Доля электронного образовательного контента по программе			
(3) Внешние гарантии качества на уровне образовательных программ:			
Доля образовательных программ, имеющих действующую государственную аккредитацию	Не 100		
Доля образовательных программ, имеющих независимую (общественную, профессиональную) аккредитацию на соответствие утвержденным отраслевым профессиональным стандартам сроком: <ul style="list-style-type: none"> • на 1 год, • на 3 года, • на 5 лет и более. 			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Доля образовательных программ, прошедших экспертизу в соответствии с Европейскими стандартами и руководствами по гарантиям качества Европейской ассоциации гарантий качества в высшем образовании (ESG ENQA).			
Доля студентов приведенного контингента обучающегося по образовательным программам, имеющим международную аккредитацию			
Доля образовательных программ, имеющих международную аккредитацию сроком: <ul style="list-style-type: none"> • на 1 год, • на 3 года, • на 5 лет и более. 			
Доля студентов образовательных программ, успешно прошедших процедуру сертификации квалификаций в процессе обучения в вузе сроком: <ul style="list-style-type: none"> • на 1 год, • на 2 года, • на 3 года и более. 			
Периодичность проведения процедур независимой оценки качества образования и/ или аккредитации образовательных программ	1 раз в 3-4 года		
Доля студентов-победителей грантов и конкурсов по профилю специальности: <ul style="list-style-type: none"> • на местном (муниципальном) уровне, • на региональном уровне • на федеральном уровне • на международном уровне) 			
(4) Внутренний мониторинг качества и гарантий качества образования на уровне образовательных программ: 1 раз в год			
Периодичность процедур внутреннего аудита качества образования			
Периодичность проведения процедур внешнего независимого аудита качества образования			
Доля программ, прошедших процедуру внешнего независимого аудита качества образования			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Доля программ, прошедших процедуру независимого внешнего аудита качества образования на соответствие: <ul style="list-style-type: none"> • ФГОС РФ, • международным требованиям, • стандартам качества и гарантий качества специализированных организаций по гарантиям качества образования 			
Документально подтвержденные результаты мониторинга мнений студентов, магистрантов, аспирантов о качестве образования: <ul style="list-style-type: none"> • отлично • хорошо • удовлетворительно • неудовлетворительно 	Ежегодно проводится		
Результаты мониторинга мнения работодателей о качестве подготовки выпускников вузов: <ul style="list-style-type: none"> • отлично • хорошо • удовлетворительно • неудовлетворительно 	Ежегодно проводится		
Периодичность проведения процедуры комплексной оценки ППС внутренние (опосредованно в рейтинге) и внешние			
Результаты процедуры комплексной оценки ППС: <ul style="list-style-type: none"> • уволены, • направлены на курсы повышения квалификаций, с проведением последующей повторной процедуры комплексной оценки, в плане • трудовые контракты продлены на следующий трудовой контрактный период, • повышение в должности. 	+		

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
(5) Практикоориентированный подход:			
Доля студентов выпускных курсов, сочетающих обучение в вузе с работой по профилю специальности - очники - заочники	20% 60%		
Доля выпускников, трудоустроившихся в течение одного года после окончания ОУ по направлению подготовки (специальности), полученному в результате обучения по образовательным программам	50%		
(6) Возможность продолжение образования:			
Доля приведенного контингента студентов, принятых на обучение по программам магистратуры, закончивших обучение по программам бакалавриата в других вузах, от общего приема в магистратуру			
(7) Управление обеспечением образовательными материально-техническими ресурсами:			
Доля лабораторий, оснащенных современным, достаточным для достижения целей программы, оборудованием			
Доля аудиторий, оснащенных ресурсами, обеспечивающими доступность информации, необходимой для эффективной деятельности участников образовательного процесса			
Доля закупленного оборудования, которое используется в образовательном процессе			
(8) Управление сотрудничеством с партнерами-работодателями по развитию качества образования			
Количество социальных партнеров по образовательной программе			
Доля по образовательной программе практических форм взаимодействия с работодателями по вопросам качества образования: <ul style="list-style-type: none"> • преподавание студентам дисциплин курсов, • ведение дипломного проекта, • организация стажировки, • организация практики, • организация трудоустройства в период обучения, • проведение мастер-классов и тренингов, • организация бизнес-инкубаторов и технопарков 			
Участие работодателей в наблюдательском, ученом советах и иных органах коллегиального управления			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
1.2 Научно-исследовательская деятельность			
Доля использования результатов НИР в образовательном процессе по профилю специальности			
Доля использования результатов защищенных кандидатских и докторских диссертаций в образовательном процессе по профилю специальности			
Доля использования результатов научных публикаций (монографии, научные статьи, тезисы) в образовательном процессе по профилю специальности и в системе организации управления образовательной деятельности в ОУ			
Доля патентов и сертификатов соответствия результатов НИР российским и международным стандартам качества в общем объеме НИР в рамках профиля специальности			
Доля результатов НИР в рамках профиля специальности, нашедших реальное практическое применение в реальном секторе экономики и подтвержденных актами внедрения на предприятиях в рамках профиля специальности			
Доля успешно коммерциализированных результатов НИР студентов и аспирантов, включая создание ими собственного бизнеса			
Доля расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские расходы (далее НИОКР) от общих расходов ОУ			
Объем средств, полученных ОУ на управление объектами интеллектуальной собственности, поставленными на баланс ОУ в расчете на одного НПП			
Отношение доходов от реализованной ОУ и организациями его инновационной инфраструктуры научно-технической продукции, включая права на результаты интеллектуальной деятельности, к расходам федерального бюджета на НИОКР, выполненные ОУ			
Количество признанных научно-педагогических школ: <ul style="list-style-type: none"> • в России • в мире 			
Количество цитирований в Web of Science			
Количество цитирований в Scopus			
РИНЦ			
Количество публикаций на одного НПП в Web of Science			
Количество публикаций на одного НПП в Scopus			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
РИНЦ			
Результаты мониторинга мнения студентов о влиянии НИР и их результатов на качество образования: <ul style="list-style-type: none"> отлично хорошо удовлетворительно неудовлетворительно 			
Доля студентов по образовательной программе, принимающих постоянное участие в работе научных студенческих кружков, групп и проектных команд			
Доля студентов – лауреатов российских и международных научных конкурсов			
Доля студентов – победителей научных грантов: <ul style="list-style-type: none"> российских зарубежных 			
1.3 Инновационная деятельность:			
Количество малых инновационных предприятий, созданных вузом в рамках 217-ФЗ в отчетном году, ед.			
Доля малых инновационных предприятий, обладающих признаками рентабельности деятельности			
Количество коммерческих предприятий, в состав учредителей которых входит университет на уровне блокирующего пакета на конец отчетного года, ед.			
Количество новых рабочих мест, созданных в отчетном году на коммерческих предприятиях, в состав учредителей которых входит университет			
Количество поставленных на бухгалтерский учет объектов интеллектуальной собственности в отчетном году, ед.			
Доход от использования объектов интеллектуальной собственности, поставленных на бухгалтерский учет, млн. руб.			
1.4 Управление персоналом:			
Доля административно-управленческого персонала, обладающего сертификатами соответствия требованиям профессиональных стандартов менеджмента или иными документами, подтверждающими			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
наличие современных управленческих компетенций: <ul style="list-style-type: none"> • ДВА/МВА • РМІ РМР • Повышение квалификации по направлению «менеджмент в образовании» 			
Доля внутренних аудиторов в штате вуза, прошедших отбор, обучение и сертификацию			
Доля ППС, обладающих сертификатами соответствия требованиям профессиональных отраслевых стандартов и квалификационным рамкам			
Доля штатных ППС по возрастным группам: <ul style="list-style-type: none"> • 20-30 лет • 30-40 лет • 40-50 лет • 50-60 лет • 60-70 лет • 70 лет и более 			
Доля ППС, совмещающих педагогическую работу в вузе с профессиональной деятельностью по профилю специальности			
Средний ежемесячный размер заработной платы штатного преподавателя			
Соотношение штатных и внештатных ППС.			
Остепененность штатных и внештатных ППС (ученая степень по профилю специальности), академиков /членкоргов государственных академий наук РАН РАО и др.: <ul style="list-style-type: none"> • доктор наук • кандидат наук • Ph.D и другие степени, полученные за рубежом 			
Доля лауреатов государственных премий и премий Правительства в области образования и науки в составе ППС вуза			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Численность кадрового резерва вуза по категориям сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> • Менеджеры • Сотрудники подразделений исполнительского уровня, • ППС 			
1.5 Маркетинг и PR:			
Показатель удовлетворенности потребителей: <ul style="list-style-type: none"> • Уровень удовлетворенности студентов обучением в университете (процент полностью и частично удовлетворенных студентов); • Уровень удовлетворенности организаций-работодателей качеством подготовки кадров в университете (средний балл оценок или процент удовлетворенных). 			
Количество проведенных профориентационных мероприятий: <ul style="list-style-type: none"> • Выездные презентации вуза перед школьниками, • Выездные презентации вуза перед студентами колледжей, • Выездные презентации вуза перед родителями, • Дни открытых дверей вуза, • Дни открытых дверей факультетов вуза (самостоятельные мероприятия), • Прочие мероприятия по продвижению услуг вуза. 			
Количество абитуриентов, которым были сделаны телефонные звонки телемаркетологами вуза с целью мотивирования на поступление в вуз)			
Количество поданных заявлений на поступление в вуз			
Среднее количество ежедневных новостей на сайте вуза			
Среднее количество ежедневных публикаций и релизов вуза во внешних СМИ			
Количество внешних СМИ, публикующих информационные материалы вуза			
Соотношение региональных и федеральных партнерских СМИ			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Количество проведенных имиджевых мероприятий			
1.5.1 Интернет-маркетинг и информационная открытость:			
Наличие собственных доменных имен			
Общее количество сайтов организации и ее структурных подразделений			
Наличие официальных страниц и аккаунтов в социальных сетях общего пользования (Facebook, Twitter, Вконтакте, ЖЖ)			
«Полезные» файлы на сайтах организации			
Наличие открытого архива научных публикаций/ учебно-методических материалов в открытом доступе			
«Видимость» вуза в сети Интернет			
Интернет-активность НПП			
1.6 Прием студентов			
Прием студентов на бюджетной основе, в разрезе уровней образования и форм обучения, чел.			
Прием студентов на коммерческой основе, в разрезе уровней образования и форм обучения, чел.			
Результаты приемной комиссии: прием студентов в разрезе уровней образования и форм обучения, чел.			
Средний бал единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) студентов, зачисленных на обучение по образовательным программам на бюджетной основе			
Средний минимальный балл ЕГЭ (средний по всем направлениям подготовки специальностям) студентов, зачисленных на обучение по образовательным программам на бюджетной основе			
Средний минимальный балл ЕГЭ (средний по всем направлениям подготовки специальностям) студентов, зачисленных на обучение по образовательным программам с полным возмещением затрат			
1.7 Проектирование и разработка основных образовательных программ:			
Общее количество реализуемых образовательных программ на конец года, ед.			
Разработка уникальных основных образовательных программ в соответствии с ПНР университета, ед.			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
1.8 Довузовская подготовка:			
Слушатели, поступающие на обучение в довузовскую систему, чел.			
Студенты, поступившие в университет из числа прошедших довузовскую подготовку (% поступивших)			
1.9 Учебно-воспитательная работа с обучаемыми:			
Интеллектуальное развитие студентов: <ul style="list-style-type: none"> • количество студентов, участвующих в интеллектуально-развивающих мероприятиях разного уровня; • количество интеллектуально-развивающих мероприятий разного уровня. 			
Развитие творческой и спортивной деятельности: <ul style="list-style-type: none"> • количество спортивных мероприятий; • количество мероприятий по нравственно-эстетическому воспитанию (концертов, смотров-конкурсов, конкурсов самодеятельности); • количество студентов, участвующих в спортивных мероприятиях; • количество студентов, участвующих в творческой деятельности. 			
Ориентация студентов на ведение здорового образа жизни: <ul style="list-style-type: none"> • количество мероприятий, направленных на профилактику наркомании. 			
Воспитание высоконравственной личности: <ul style="list-style-type: none"> • количество обучающих семинаров по организации воспитательной работы, проведенных для заместителей деканов по внеучебной работе, кураторов и воспитателей общежитий. 			
Психологическое консультирование студентов: <ul style="list-style-type: none"> • количество консультаций в год. 			
Развитие студенческого самоуправления: <ul style="list-style-type: none"> • количество элементов (направлений) самоуправления. 			
Доля студентов, прошедших курсы по формированию и развитию личностных и общекультурных компетенций			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
1.10 Содействие трудоустройству выпускников:			
Востребованность выпускников на рынке труда: <ul style="list-style-type: none"> • количество выпускников очной формы обучения, окончивших университет в отчетном году и трудоустроенных по окончании по специальности (направлению); • количество выпускников очной формы обучения, окончивших университет в отчетном году и трудоустроенных; • число выпускников, состоящих на учете в службе занятости в разрезе направлений и специальностей подготовки. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия (например, встречи с работодателями, ярмарки рабочих мест), проведенные с целью трудоустройства выпускников 			
1.11 Проектирование, разработка и реализация дополнительных образовательных программ, востребованных рынком труда:			
Число программ ДПО, разработанных в вузе, ед. ВОСТРЕБОВАННОСТЬ!			
Число программ ДПО, реализуемых в вузе, ед.			
Разработка уникальных программ ДПО в соответствии с ПНР университета, ед.			
Количество слушателей из сторонних организаций, прошедших профессиональную переподготовку или повышение квалификации, в течение учебного года.			
1.12 Обучение в аспирантуре и докторантуре:			
Процент реализованных в учебном процессе положений диссертаций: в вузе, в регионе, в отрасли, в программе			
Аспиранты дневной формы обучения, чел.			
Аспиранты заочной формы обучения, чел.			
Количество очных аспирантов вуза с защитой диссертации в срок или в течение календарного года после окончания аспирантуры, чел.			
Эффективность работы аспирантуры			
Количество человек, принятых в аспирантуру из сторонних организаций в текущем году			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Количество кандидатских диссертаций, защищенных в отчетном году преподавателями и сотрудниками, ед.			
Докторанты, чел.			
Количество докторских диссертаций, защищенных в отчетном году			
Эффективность работы докторантуры			
Количество человек, принятых в докторантуру из сторонних организаций в текущем году			
Количество докторских диссертаций, защищенных в отчетном году преподавателями и сотрудниками, ед.			
Количество докторантов вуза с защитой диссертации в срок или в течение календарного года после окончания аспирантуры, чел.			
Среднегодовое число защит диссертаций на 10 человек НПП за 5 лет			
1.13 Международная деятельность			
Доля программ, реализуемых совместно с зарубежными вузами, с выдачей двух дипломов.			
Количество НПП, получивших международные гранты и награжденных премиями мирового и национального уровня			
Количество лиц, обучающихся по образовательным программам послевузовским профессионального образования, прошедших стажировки в зарубежных вузах			
Количество штатных НПП вуза, ведущих научную и преподавательскую деятельность в зарубежных вузах			
Место ОУ в мировых академических рейтингах университетов мира: <ul style="list-style-type: none"> • Academic Ranking of World Universities • QS World University Rankings • Times Higher Education World University Rankings 			
Доля программ, обучение на которых (по которым) ведется на двух языках			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Соотношение объема очных аудиторных занятий на русском языке к аудиторным занятиям на иностранном языке			
Удельный вес численности иностранных студентов дальнего и ближнего (стран СНГ) зарубежья, %			
Все иностранные граждане, обучавшиеся в отчетном году, чел.			
Количество иностранных обучающихся основной формы обучения из стран СНГ			
Количество иностранных обучающихся основной формы обучения из стран дальнего зарубежья			
Количество иностранных аспирантов очной формы обучения из стран СНГ, чел.			
Количество иностранных аспирантов очной формы обучения (без учета стран СНГ), чел.			
Объем средств, привлеченных в рамках международного сотрудничества вуза, в расчете на одного НПП			
2. МЕНЕДЖМЕНТ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПРОЦЕССОВ			
2.1. Финансовый менеджмент:			
Затраты на материально-техническое обеспечение образовательного процесса на одного студента приведенного контингента, обучающегося по образовательным программам			
Доходы вуза из всех источников в расчете на одного НПП, тыс. руб.			
Внебюджетные средства, перечисленные вузу в отчетном году физическими и юридическими лицами, тыс. руб.			
Доходы от образовательной деятельности, тыс. руб./млн. руб.			
Доля средств, полученных от приносящей доход образовательной деятельности, в доходах университета из всех источников от образовательной и научной деятельности			
Финансовое обеспечение программы стратегического развития университета из средств, полученных от приносящей доход деятельности, млн. руб.			
2.2 Библиотечное и информационное обслуживание:			
Общее количество единиц хранения библиотечного фонда вуза.			
Обеспеченность необходимой литературой по всем направлениям подготовки (доля отказов в выдаче литературы от общего количества отказов, %)			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
Уровень удовлетворенности пользователей библиотечными и информационными услугами (удовлетворенность пользователей библиотечными и информационными услугами, баллы в выбранной шкале или процент удовлетворенных пользователей).			
2.3. Управление производственной средой:			
Специализированные учебно-лабораторные аудитории, компьютерные классы и т.д. (количество, шт.). Базы практик (количество, шт.). Удовлетворенность студентов и преподавателей образовательной средой (баллы в выбранной шкале). Общая площадь учебно-лабораторной базы, тыс. кв.м. Общая стоимость машин и оборудования, тыс. руб. Общая полезная площадь крытых спортивных сооружений (включая крытые сооружения в спортивных лагерях), кв.м. Обеспеченность местами в предприятиях общественного питания (в процентах к нормативу, норматив - 200 мест на 1000 студентов), %.			
2.4 Редакционно-издательская деятельность:			
Число изданий в единицу времени, кол-во изд./год			
Количество монографий на 100 ППС			
Количество статей в научной периодике, индексируемой (Web of Science, Scopus) всего: ед.			
Количество статей в научной периодике, индексируемой российскими организациями (Российский индекс цитирования) всего: ед.			
Учебники с грифом, кол-во, п.л.			
Учебные пособия с грифом, кол-во, п.л.			
Учебники без грифа, кол-во, п.л.			
Учебные пособия без грифа, кол-во, п.л.			
Число методических разработок, кол-во, п.л.			
Число сборников, кол-во, п.л.			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
2.5 Управление информационными ресурсами:			
Общее количество персональных компьютеров и компьютерных рабочих станций, ед.			
Уровень качества работы компьютерного оборудования, программного обеспечения и локальной сети университета (число повреждений и неисправностей в единицу времени, кол-во/год)			
Количество электронных информационных ресурсов.			
Количество разработанных и зарегистрированных электронных учебных ресурсов.			
2.6 Управление закупками:			
Выполнение плана закупок в текущем году по объему, %			
Выполнение плана закупок в текущем году по срокам, % закупок с нарушением сроков			
Удельный вес надежных поставщиков и исполнителей (не нарушивших условия договоров), %			
Экономия средств, выделенных на закупки в разрезе бюджетных и внебюджетных средства, %			
Удовлетворенность внутренних потребителей функционированием системы закупок (число обоснованных претензий), ед.			
Число обоснованных претензий со стороны внешних организаций на деятельность системы закупок университета, ед.			
2.7 Управление инфраструктурой:			
Общая площадь учебно-научных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), имеющих у вуза на праве собственности и закрепленных за вузом на праве оперативного управления, кв.м			
Показатели для инфраструктуры и производственной среды определены в соответствующей нормативной и технической документации (<i>соответствие установленным требованиям</i>).			
Аттестация рабочих мест (<i>доля аттестованных рабочих мест от общего их числа, %</i>).			
Уровень удовлетворённости обучаемых, преподавателей и сотрудников условиями труда (<i>удовлетворенность обучаемых, преподавателей и сотрудников условиями труда, баллы в выбранной</i>			

Измеряемые характеристики (критерии) и показатели результативности (эффективности)	Год		
	План (Цель)	Факт	Результат, % выполнения
<i>шкале).</i>			
2.8 Социальная поддержка студентов и сотрудников:			
Удовлетворенность студентов университета предоставляемыми социальными услугами (услуги реабилитационно-оздоровительного центра, здравпункта, санатория профилактория, спортивно оздоровительного лагеря), средний балл, процент удовлетворенных человек или отсутствие обоснованных жалоб)			
Удовлетворенность работников университета предоставляемыми социальными услугами (услуги реабилитационно-оздоровительного центра, здравпункта, санатория профилактория, спортивно оздоровительного лагеря), средний балл, процент удовлетворенных человек или отсутствие обоснованных жалоб)			
2.9 Обеспечение безопасности жизнедеятельности:			
Показатели, определенные в соответствующей нормативной и технической документации (<i>соответствие установленным требованиям</i>).			
Регулярность инспекций (<i>выполнение плана, %</i>).			
Аттестация рабочих мест (<i>выполнение плана, %</i>).			
Обеспеченность подразделений средствами защиты и необходимой информацией (<i>доля подразделений, не обеспеченных средствами защиты и необходимой информацией, %</i>).			
Состояние нормативной и технической документации (<i>степень актуализированности нормативной и технической документации, %</i>).			
Степень информационной защиты компьютерной техники (доля компьютеров, обеспеченных информационной защитой, %)			

Для мониторинга выполнения КПЭ используются внутренние аудиты и система внутренней отчетности.

Области деятельности и структурные подразделения, не охваченные процессами, реализуют не процессную, а функциональную форму управления. Для такого рода подразделений необходимо установить следующие показатели результативности (эффективности):

1. Основной функциональный показатель – % выполнения плана работы.

Вместе с тем, объёмы работы могут значительно различаться в зависимости от различных внешних (неуправляемых) обстоятельств. Для регулирования значения данного показателя используется коэффициент напряжённости. Для этого устанавливается значение нормальной напряжённости выполнения плана (например – 4 заявки, проверки, конкурса, котировки в месяц). Исходя из этого, значение фактического показателя выполнения запросов в случае повышенной напряженности работы увеличивается.

2. Основной временной показатель – % выполненных плана и запросов в соответствии с установленным временем (среднее число дней выполнения запроса, среднее отклонение от запланированных сроков по отчётному периоду). Учитывается установленный срок выполнения каждого типа запроса. Выполнение работы с сокращением сроков при сохранении требуемого уровня качества приветствуется.

3. Основной показатель качества – % выполненных работ без замечаний и обоснованных жалоб. Принимается во внимание наличие недостатков на момент сдачи/выполнения работы, а также факты возвратов после сдачи/выполнения работы, обоснованных жалоб, предписаний, замечаний. Также принимаются во внимание негативные последствия неверно выполненной работы.

Подразделения, для которых целесообразно ввести указанные показатели:

1. Юридический отдел.
2. Отдел документационного обеспечения управления.
3. Отдел кадров.
4. Пресс-служба.
5. 2 отдел.
6. Отдел учета студентов.

8.5. Заключение о соответствии критериям и требованиям мультистандартной модели

8.5.1. Заключение о соответствии стандартам ISO 9001:2008

1. Область применения системы менеджмента качества образования

По результатам анализа ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет» на соответствие требований международного стандарта (МС) ИСО 9001:2008, сделан вывод о том, что область распространения проектируемой СМКО была определена в 2005 г. Положением о Совете по управлению качеством Вятского государственного университета от 28.11.2005 г. №221, а именно:

образовательная, научная и инновационная деятельность

Кроме того, в программе стратегического развития университета на 2012-2016 гг. поставлена задача и определен отдельный проект по развитию **системы управления качеством образовательной и научно-исследовательской деятельности.**

Рекомендуется:

1. *В настоящее время область СМКО университета может быть сформулирована следующим образом:*

проектирование, разработка и реализация образовательных программ высшего профессионального образования в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитации, научная деятельность и деятельность по управлению инновационными проектами в соответствии с профилем университета

В этом случае система менеджмента качества образования университета будет включать требования всех пунктов МС ИСО 9001:2008.

2. *Необходимо проанализировать, включает ли деятельность университета все требования МС ИСО 9001:2008. В случае принятия решения об исключении каких-либо пунктов из СМК университета, данное исключение должно быть обосновано, в соответствии с требованиями п.1.2 МС ИСО 9001:2008 «Применение», а именно: ... «Если какое-либо (какие-либо) требование (требования) настоящего международного стандарта нельзя применить, ввиду специфики организации и ее продукции, оно (они) могут рассматриваться в качестве предмета для исключения. Если сделаны исключения, заявления о соответствии требованиям настоящего международного стандарта будут являться приемлемыми только в том случае, если эти исключения ограничены требованиями раздела 7, и эти исключения не затрагивают способность организации и не освобождают ее от ответственности за поставку продукции, соответствующей требованиям потребителя и применимым нормативным и регулирующим требованиям»...*

2. Нормативные ссылки

В настоящем отчете используются ссылки на следующие нормативные документы:
МС ИСО 9000:2005 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
МС ИСО 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования
IWA 2:2002 Руководство по применению МС ИСО 9001:2000 в образовании.

3. Термины и определения

Для образовательного учреждения применимы термины и определения, данные в МС ИСО 9000:2005, а также в IWA 2:2002.

Для определения цепи поставок продукции или услуг применяется терминология, используемая в IWA 2:2002.

4. Система менеджмента качества

4.1 Общие требования

В программе стратегического развития университета на 2012-2016 гг. поставлена задача и определен отдельный проект по развитию **системы управления качеством образовательной и научно-исследовательской деятельности**. В рамках проекта предусматривается, в частности, проведение работ по приведению существующей системы управления качеством образования и научных исследований университета в соответствии с требованиями международных стандартов качества ISO серии 9000

В университете не определен реестр процессов и видов деятельности, необходимых для СМК, в частности:

- a) не определены процессы, необходимые для СМК и их применение ко всему университету;
- b) не определена последовательность и взаимодействие этих процессов;
- c) не определены критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- d) не обеспечено наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержания работы и наблюдения за этими процессами;
- e) частично осуществляется мониторинг, измерение и анализ процессов;
- f) частично принимаются меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Университет не определил процессы, переданные сторонним организациям на выполнение какого-либо процесса или деятельности (процесс аутсорсинга).

Рекомендуется:

1. На ученом совете принять решение о реализации в университете проекта по адаптации СМК к требованиям стандарта ИСО 9001, стандартов ENQA и модели совершенства EFQM.

2. Разработать детализированную процессную модель университета, а именно:

- определить реестр процессов необходимых для СМК;*
- определить последовательность и взаимодействие этих процессов;*
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении процессами*
- осуществлять постоянный мониторинг, измерение и анализ процессов;*
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.*

– проанализировать, передает ли университет выполнение какого либо процесса либо деятельности на выполнение сторонним организациям. В случае принятия решения процесс аутсорсинга должен быть описан в Руководстве по качеству в соответствии с требованиями п.4.1 МС ИСО 9001:2008 «Общие требования», а именно: ... «Обеспечение управления аутсорсинговыми процессами не освобождает организацию от ответственности по обеспечению соответствия всем требованиям потребителя, нормативным и регулирующим требованиям. Тип и пределы средств управления, применимых к аутсорсинговым процессам, могут быть подвержены воздействию таких факторов, как:

- a) потенциальное воздействие аутсорсингового процесса на способность организации поставлять продукцию, соответствующую требованиям;*
- b) степень управления совместным процессом;*
- c) способность достигать необходимого управления в рамках применения п.7.*

4.2 Требования к документации

4.2.1 Общие положения

В университете не в полной мере присутствует документация СМК, в частности:

- a) документально не оформлены заявления о политике и целях в области качества;
- b) отсутствует Руководство по качеству;
- c) отсутствуют документированные процедуры, требуемые МС ИСО 9001:2008;
- d) используются отдельные пакеты документов, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими:
 - организационная документация (организационная структура, Положения о подразделениях, Должностные инструкции);
 - внешняя документация, регламентирующая отдельные участки деятельности;
- e) частично присутствуют записи, требуемые МС ИСО 9001:2008.

Рекомендуется:

1. В соответствии с рекомендациями п.4.1 настоящего Отчета разработать документы на все процессы СМК (например, в формате документированных процедур, стандартов организации, регламентов, информационных карт, спецификаций и т.п.), а также обязательных документированных процедур: «Управление документацией», «Управление записями», «Проведение внутреннего аудита», «Управление несоответствующей продукцией» (или как вариант «Управление несоответствиями»), «Корректирующие действия» и «Предупреждающие действия».

2. Разработать и внедрить отсутствующую документацию СМК, также пересмотреть и доработать имеющуюся документацию СМК в соответствии с требованиями п. 4.2 МС ИСО 9001:2008.

4.2.2 Руководство по качеству

В университете отсутствует документально оформленное Руководство по качеству или иные документы, полностью описывающие СМК.

Рекомендуется:

– разработать и документально оформить Руководство по качеству, полностью описывающее СМК в области качества и установить его статус.

4.2.3 Управление документацией

В Университете проводится регистрация поступающей документации (корреспонденции) и другой информации, установлена система ее идентификации, определены места хранения документов.

Отсутствует документированная процедура по управлению документацией СМК в соответствии с положением п. 4.2.3 МС ИСО 9001:2008.

Рекомендуется:

– разработать и внедрить документированную процедуру по управлению документацией СМК в соответствии с положением п. 4.2.3 МС ИСО 9001:2008.

4.2.4 Управление записями

В Университете частично производится ведение и архивирование записей для регистрации полученных результатов деятельности и фиксации осуществленной деятельности, в частности отсутствует документированная процедура по управлению записями (как на бумажном, так и электронных носителях) в соответствии с положением п. 4.2.4 МС ИСО 9001:2008.

Рекомендуется:

–разработать и внедрить документированную процедуру по управлению записями СМКО в соответствии с положением п. 4.2.4 МС ИСО 9001:2008.

5. Раздел МС ИСО 9001:2008 – Ответственность руководства

5.1 Приверженность руководства

Высшее руководство университета обеспечивает приверженность своих обязательств по разработке и внедрению СМК, а также постоянному улучшению её результативности.

5.2 Ориентация на потребителя

Высшее руководство университета обеспечивает, чтобы требования потребителей были определены и выполнены для повышения их удовлетворенности.

5.3 Политика в области качества

В университете отсутствует документально оформленная и утвержденная Политика в области качества.

Рекомендуется:

–разработать и утвердить политику университета в области качества.

5.4 Планирование

5.4.1 Цели в области качества

Высшее руководство обеспечивает, чтобы цели в области качества университета были установлены и документально оформлены.

Миссия университета, принятая Ученым советом университета (от 17 декабря 2009 г. протокол №5).

Миссия университета - служение интересам и росту благосостояния России путем подготовки социально, профессионально и нравственно ответственных специалистов с инновационным потенциалом, стремлением к лидерству и широким культурным кругозором на основе интеграции образования и научных исследований по широкому спектру приоритетных направлений.

В программе стратегического развития университета на 2012-2016 гг. сформулированы стратегические цели университета.

Однако разработанные цели (включая цели в области качества) не установлены в соответствующих подразделениях университета (на соответствующих уровнях).

Рекомендуется:

–внести изменения в цели в области качества – установить их в соответствующих подразделениях университета и на соответствующих её уровнях.

5.5 Ответственность, полномочия и обмен информацией

Ответственность и полномочия

В соответствии с приказом ректора ФГБОУ ВПО «ВятГУ»от 13.04.2011 № 100 обеспечено распределение основных обязанностей по руководству деятельностью университета.

Рекомендуется:

–в соответствии с рекомендациями п.4.1 настоящего Отчета разработать документированные процедуры по процессу 1.4 «Управление документацией».

– актуализировать имеющиеся Положения о структурных подразделениях университета и Должностные инструкции работников с целью их конкретизации и стандартизации.

–отразить в пересматриваемых должностных инструкциях права и обязанности работников университета в рамках СМКО.

5.5.2 Представитель руководства

В соответствии с приказом ректора от 28.11.2005 г. №221 об утверждении положения о Совете по управлению качеством определено, что Совет возглавляет председатель, который является уполномоченным по качеству университета. Однако не ясно, кто конкретно из должностных лиц университета является председателем Совета и функционирует ли Совет в настоящее время.

Рекомендуется:

Высшему руководству университета необходимо определить ответственность и полномочия ответственных за СМК, распространяющиеся на:

–обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых СМК;

–представление отчетов высшему руководству о функционировании СМК и необходимости улучшения;

–содействие распространению понимания требований потребителей по всей организации.

5.5.3 Внутренний обмен информацией

Внутренний обмен информацией в университете по вопросам качества осуществляется в основном, при личном общении сотрудников. Обмен информацией с внешними заинтересованными сторонами производится путем обмена письмами, рассылки отчетов, при общении в процессе инспекционных проверок и обработки предписаний.

Рекомендуется:

При разработке Руководства по качеству в п.5.5.3 установить канал (-ы) внутреннего обмена информацией, а также получения информации от персонала и заинтересованных сторон.

5.6 Анализ со стороны руководства

Высшее руководство университета не анализирует через запланированные интервалы СМК с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Записи об анализе со стороны руководства не поддерживаются в рабочем состоянии.

Рекомендуется:

- разработать и внедрить процедуру проведения периодического анализа СМК со стороны руководства в соответствии с положением п. 5.6 ИСО 9001:2008, которая будет включать оценку возможностей улучшений и потребности в изменениях в СМК, в том числе в политике и целях в области качества, а также поддерживать записи об анализе в рабочем состоянии.

6. Раздел МС ИСО 9001:2008 «Менеджмент ресурсов»

6.1 Обеспечение ресурсами.

В целом ФГОУ ВПО «Вятский государственной университет» обеспечен ресурсами, необходимыми для разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК.

6.2 Человеческие ресурсы

В ФГБОУ ВПО «Вятский государственной университет» профессорско-преподавательский состав, оказывающий образовательные услуги, обладает соответствующим образованием, подготовкой, навыками и опытом. На кафедрах присутствуют индивидуальные планы преподавателей. Подготовка, отбор и прием на работу сотрудников для выполнения обязанностей, непосредственно влияющих на качество образовательных услуг, обеспечивает надлежащий уровень компетентности научно-педагогических кадров.

Процесс управления кадрами осуществляет отдел кадров. Основной задачей отдела кадров является установление компетентности сотрудника, выполняющего работу, которая влияет на качество и обеспечение образовательного процесса научно-педагогическими кадрами соответствующей квалификации.

В университете процесс повышения квалификации преподавателей осуществляется через Управление дополнительного профессионального образования.

Рекомендуется:

Разработать следующие регламенты, регламентирующие деятельность по управлению человеческими ресурсами, влияющими на качество образовательного процесса:

- *управление персоналом;*
- *управление подготовкой и повышением квалификации научно-педагогических и научных кадров;*
- *управление процессом повышения квалификации преподавателей*

6.3 Инфраструктура

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет» определил, обеспечивает и поддерживает в рабочем состоянии инфраструктуру, необходимую для достижения соответствия требованиям к образовательным услугам.

В университете инфраструктура включает:

- рабочие места;
- технические средства и программное обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;
- финансово-экономическую деятельность.

Рабочим местом университета в процессе предоставления образовательной услуги является аудиторный фонд.

Процесс материально-технического обеспечения осуществляется отделом материально-технического снабжения и включает:

- заключение договоров и поставок по материально-техническому обеспечению
- решение вопросов по обеспечению:
 - учебного процесса;
 - оборудованием учебных площадей и общежитий;
 - типографии;
 - и др.

Управление информационными ресурсами обеспечивается Научной библиотекой и Управлением информационных технологий и телекоммуникаций.

Рекомендуется:

Разработать регламенты по:

- *управлению аудиторным фондом;*
- *управлению материально-техническим обеспечением.*

6.4 Производственная среда

Производственная среда в университете определяется комбинацией человеческих и производственных факторов, воздействующих на здоровье и качество деятельности студентов и работников университета.

Управление производственной средой в университете направлено на обеспечение безопасного проведения образовательного процесса, научно-исследовательских, хозяйственных работ, безопасных условий труда и благоприятной окружающей рабочей обстановки.

На обеспечение безопасных условий труда и благоприятной окружающей рабочей обстановки в университете оказывают воздействие:

- соблюдение правил внутреннего распорядка;
- соблюдение требований охраны труда (ОТ) и пожарной безопасности (ПБ);
- соблюдение инструкций по ОТ и ПБ;
- использование в работе коллективных и индивидуальных средств защиты (СИЗ), специальной одежды, обуви;
- эргономичность;
- санитарно-бытовые условия;
- методы творческой работы.

Сотрудниками отдела охраны труда проводятся инструктажи на рабочем месте с работниками; ответственные на кафедрах проводят инструктажи с преподавателями и студентами по технике безопасности. Проводится аттестация рабочих мест.

7. Раздел МС ИСО 9001:2008 – Процессы жизненного цикла продукции

7.1 Планирование процессов жизненного цикла продукции

В университете осуществляется частичное планирование и разработка процессов, необходимых для обеспечения жизненного цикла продукции (услуги).

Рекомендации:

Для каждого из процессов (п.4.1) должны быть определены обеспечивающие процессы, процессы менеджмента, документация процесса, цели в области качества, результаты и показатели оценки качества процесса и его продукции (результата), идентификация и прослеживаемость; записи, необходимые для обеспечения свидетельства того, что процесс жизненного цикла продукции и его результат соответствуют требованиям.

7.2 Процессы, связанные с потребителем

7.2.1 Определение требований, относящихся к образовательной услуге

В университете в определенной мере определены требования, относящихся к образовательной услуге.

В связи с тем, что потребителями образовательной услуги университета являются абитуриенты (родители, попечители), студенты, предприятия (организации), кроме требований потребителей учитываются требования заинтересованных сторон: Министерства образования и науки РФ, государственных органов, администрации субъекта Федерации и других.

Обязательные требования к образовательным услугам Министерства образования и науки РФ изложены в ГОС ВПО и ФГОС ВПО и лицензионных и аккредитационных показателях.

В университете определение требований потребителей частично осуществляет отдел содействия трудоустройству.

Результатом процесса является информация о требованиях потребителей к образовательной услуге, которая документирована в соответствующих записях, определенных университетом. Эта информация используется при совершенствовании рабочих учебных планов специальности и ее программ учебных дисциплин.

7.2.2 Анализ требований, относящихся к продукции

В университете проводится анализ требований, относящихся к образовательной услуге.

Между потребителем и университетом могут существовать письменные договора, фактически заключаемые. Университет проводит анализ способности и возможности выполнять требования этих договоров (контрактов) или заказов.

В университете потребность в анализе требований потребителей, относящихся к образовательной услуге, возникает, в основном, в случае предоставления образовательной услуги на договорной основе. Договор на предоставление образовательной услуги может быть заключен между: вузом и студентом; вузом, студентом и предприятием. Договор может быть заключен на предоставление образовательной услуги в соответствии с требованиями ГОС ВПО, ФГОС ВПО, а также возможна реализация дополнительных требований, в соответствии с согласованной со всеми договаривающимися сторонами процедурой.

7.2.3 Связь с потребителями

В университете определены и функционируют меры по поддержанию связи с потребителями (обратная связь с потребителями).

Университет периодически осуществляет обратную связь с потребителями (заинтересованными сторонами), с целью определения соответствия образовательной услуги их требованиям. Для определения соответствия образовательной услуги требованиям потребителей (студентов, родителей, выпускников и предприятий) используется социологический метод, например, анкета «Преподаватель глазами студента», «Оценка качества образования» и др.

7.3 Проектирование и разработка

ФГОУ ВПО «Вятский государственный университет» осуществляет планирование и управление проектированием и разработкой услуги.

Процесс проектирования и разработки в университете инициируется следующими факторами: необходимостью открытия нового направления (специальности), изменением требований ГОС ВПО, ФГОС ВПО, внесением предложений по улучшению основной образовательной программы (ООП). Ответственными за процесс проектирования и разработки в университете являются заведующие выпускающими кафедрами, которые работают во взаимодействии с деканами факультетов.

7.4 Закупки

7.4.1 Процесс закупок

Процесс закупок университета отождествляется с процессом оценки и отбора абитуриентов. Результатами процессов оценки и отбора абитуриентов являются студенты, зачисленные на первый курс вуза, что отражается в соответствующих записях: приказе о зачислении на первый курс, личных делах абитуриентов, и отчете о работе приемной комиссии. Ответственным за процесс отбора абитуриентов является проректор по учебно-воспитательной работе, который работает во взаимодействии с ответственным секретарем приемной комиссии, деканами факультетов и заведующими кафедрами

Университет осуществляет закупки материально-технических средств, необходимых для обеспечения основного процесса высшего профессионального образования в соответствии с требованиями п.6.3.

Рекомендуется:

Разработать документированную процедуру «Управление отбором абитуриентов». В документированной процедуре должно быть представлено подробное описание хода

деятельности, а также перечень документации, используемой для управления процессом отбора абитуриентов.

7.4.2 Информация по закупкам

Требования к закупаемой продукции (оценка и отбор абитуриентов) изложены в Правилах приема в университет и других организационно-правовых документах университета, регламентирующих оценку, отбор и зачисление абитуриентов.

7.4.3 Верификация закупленной продукции

Верификация (проверка) закупленной продукции осуществляется в процессе приема всех видов вступительных испытаний: олимпиада, централизованное тестирование, традиционные вступительные испытания, единый государственный экзамен (ЕГЭ).

7.5 Производство и обслуживание

7.5.1 Управление производством и обслуживанием

В университете производство образовательной услуги представлено процессами реализации образовательных программ высшего профессионального образования, научной деятельности, деятельности по управлению инновационными проектами.

7.5.2 Валидация процессов производства и обслуживания

Университет частично подтверждает все процессы производства и обслуживания, результаты которых нельзя проверить посредством последовательного мониторинга или измерения.

Рекомендуется:

Разработать процедуру, подтверждающую все процессы производства и обслуживания, результаты которых нельзя проверить посредством последовательного мониторинга или измерения, в соответствии с положением п. 7.5.2 ИСО 9001:2008.

7.5.3 Идентификация и прослеживаемость

Идентификация и прослеживаемость в университете осуществляются путем обеспечения упорядоченности, однозначности и удобства восприятия; точности, достоверности и своевременности представления; единства потоков прослеживаемости, исключения разобщения и путей дублирования.

Организация идентификации и прослеживаемости осуществляется во всех процессах оказания образовательной услуги.

7.5.4 Собственность потребителей

Университет проявляет заботу о собственности потребителя, пока она находится под управлением университета или используется ею.

7.5.5 Сохранение соответствия продукции

В университете сохраняется соответствие продукции в ходе внутренней обработки и поставки в место предполагаемого назначения. Это сохранение включает идентификацию, транспортировку, хранение и защиту.

7.6 Управление устройствами для мониторинга и измерений

В университете управление устройствами для мониторинга и измерений в образовательном процессе заключается в управлении средствами проведения контрольных мероприятий. При определении соответствия образовательной услуги установленным требованиям используются экспертные методы.

Образовательная услуга предоставляется университетом в соответствии с требованиями ГОС ВПО, ФГОС ВПО и других нормативных и нормативно-правовых документов;

дополнительными требованиями потребителей. Измерение соответствия образовательной услуги осуществляется в процессе проведения контрольных мероприятий: контрольных работ, тестирования, экзаменов, зачетов, защиты курсовых работ (проектов), аттестации производственной практики, государственных экзаменов; защиты выпускной квалификационной работы. Средствами измерения (контроля соответствия) качества образовательной услуги являются: экзаменационные билеты, тесты, рейтинговая система оценок.

8. Раздел МС ИСО 9001:2008 – Измерение, анализ и улучшение

8.1 Общие положения

В ФГОУ ВПО «Вятский государственный университет» для мониторинга и измерений применяют тестовые, контрольные работы, срезы. Измерение и мониторинг осуществляется на основе разработанной системы показателей измерений. Мониторинг и измерение результата образовательного процесса осуществляется в соответствии с требованиями ГОС ВПО, ФГОС ВПО.

8.2 Мониторинг и измерение

8.2.1 Удовлетворенность потребителей

В ФГОУ ВПО «Вятский государственный университет» проводится мониторинг информации, касающийся восприятия потребителями университета выполнения его требований, как одного из способов измерения работы СМК. Установлены методы получения и использования этой информации.

8.2.2 Внутренние аудиты (проверки)

В университете не проводятся внутренние аудиты через запланированные интервалы. Не разработана **документированная процедура**, определяющая ответственность и требования к планированию и проведению аудитов, а также к записям и отчетам о результатах не проводится мониторинг информации, касающейся выполнения университетом требований потребителя, как способ измерения работы СМК. Внутренних проверок СМК в университете не проводится.

Рекомендуется:

Разработать и внедрить документированную процедуру, определяющую процесс проведения внутренних аудитов через запланированные интервалы с целью установления того, что СМК:

- соответствует запланированным мероприятиям, требованиям настоящего МС и требованиям к СМК, разработанным университетом;
- эффективно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

8.2.3 Мониторинг и измерение процессов

В университете не применяются методы мониторинга и измерения процессов СМК.

Рекомендуется:

- разработать и внедрить соответствующие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов СМК, в соответствии с п.8.2.3 МС ИСО 9001:2008 (см. также п.4.1).

8.2.4 Мониторинг и измерение продукции (услуги)

В ФГОУ ВПО «Вятский государственный университет» осуществляется мониторинг и измерение характеристики оказываемой услуги на соответствующих стадиях с целью проверки соблюдения необходимых требований. Ведутся и сохраняются записи со свидетельствами соответствия критериям документации.

Основные нормативные требования к образовательной услуге университета или уровню качества подготовки специалистов отражены в ГОС ВПО, ФГОС ВПО.

8.4 Анализ данных

В университете определены, собираются и проводится анализ данных о качестве предоставляемых услуг.

8.5 Улучшение

8.5.1. Управление несоответствующей продукцией

8.5.2 Корректирующие действия

8.5.3 Предупреждающие действия

В ФГОУ ВПО «Вятский государственный университет» обеспечивается, чтобы образовательная услуга, которая не соответствует требованиям, была идентифицирована и управлялась с целью предотвращения непреднамеренного ее оказания. Несоответствующая образовательная услуга управляется по принятой недокументированной процедуре, включающей анализ несоответствия, установление причины его появления, устранение несоответствия и контроль результативности проведенных мероприятий.

В университете частично предпринимаются корректирующие действия с целью устранения причин несоответствий, чтобы предупредить повторное их возникновение, также не определены действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления.

Рекомендуется:

Разработать и внедрить документированные процедуры управления:

- несоответствующей продукцией;
- корректирующими действиями;
- предупреждающими действиями -

в соответствии с положениями п.п. 8.3, 8.5.2, 8.5.3 МС ИСО 9001:2008;

Организовать ведение регулярных записей по результатам управления несоответствиями, корректирующими и предупреждающими действиями.

Выводы

- 1.** Деятельность университета в основном соответствует принципам менеджмента качества.
- 2.** В университете отсутствует документированная СМК.
- 3.** Отсутствуют документы и документированные процедуры, описывающие СМК и её функционирование.
- 4.** Университет способен выполнять требования потребителей, регламентов и собственные требования.

Рекомендации

1. Внедрить процессный подход в деятельность ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

- провести обучение процессному подходу работников университета;
- описать процессы и виды деятельности СМКО университета в соответствии с утвержденным реестром.

2. Разработать Систему менеджмента качества образования:

- детализировать реестр процессов необходимых для СМКО, например
 - п.1.4 «Управление документами» рекомендуется разбить на следующие подпроцессы:
 - «Управление внутренними нормативными документами СМКО»
 - «Управление внешними нормативными и информационно-справочными документами»
 - «Управление организационными документами»
 - «Порядок ведения общего делопроизводства»
 - «Управление архивом»
- разработать измеримые Цели в области качества для соответствующих уровней (структурных подразделений университета);
- определить критерии и методы для обеспечения результативности СМКО.

3. Разработать документы и документированные процедуры, описывающие СМКО и её функционирование в ФГОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

- разработать документ «Руководство по качеству», соответствующий требованиям МС ИСО 9001:2008 п.4.2.2
- разработать следующие документированные процедуры по управлению документацией
- разработать документированную процедуру «Управление записями» (п.4.2.3 МС ИСО 9001:2008)
- разработать документированную процедуру «Управление несоответствующей продукцией» (п.8.3 МС ИСО 9001:2008)
- разработать документированную процедуру «Внутренний аудит СМКО»(п.8.2.2 МС ИСО 9001:2008)
- разработать документированную процедуру «Анализ СМКО со стороны руководства» (п.5.6 МС ИСО 9001:2008)
- разработать документ «Руководство по корректирующим действиям» (п.8.5.2 МС ИСО 9001:2008)
- разработать документ «Руководство по предупреждающим действиям» (п.8.5.3 МС ИСО 9001:2008).

8.5.2. Заключение о соответствии критериям модели совершенства EFQM

1. Характеристика модели совершенства EFQM

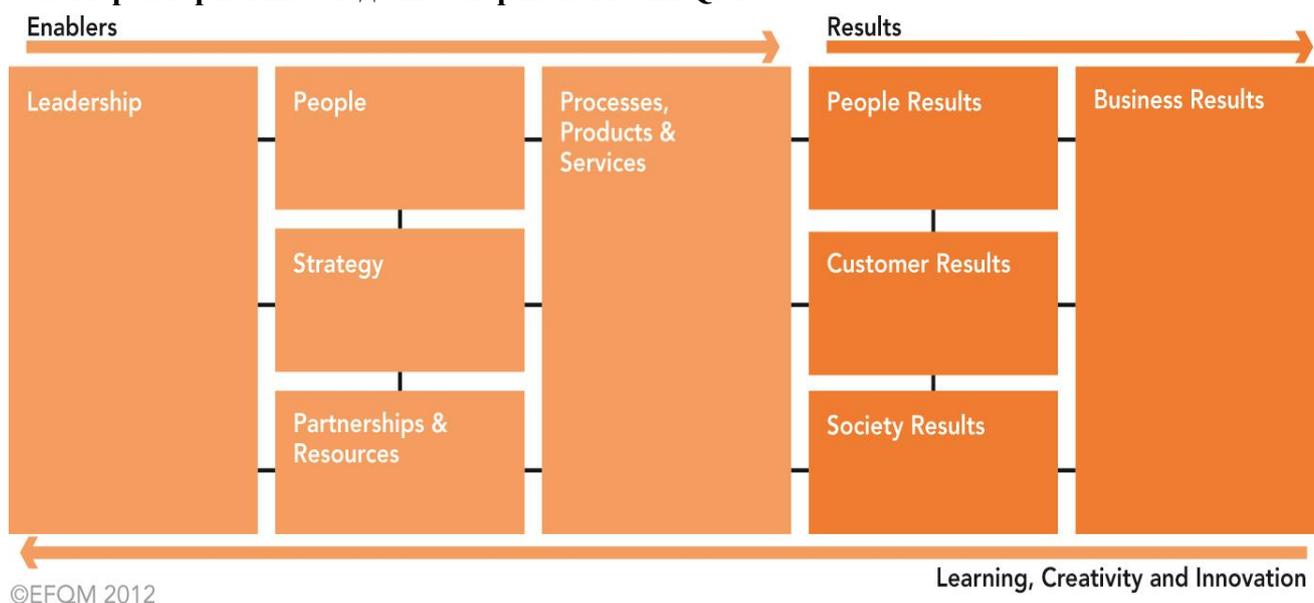


Рис. TheEFQMExcellenceModel

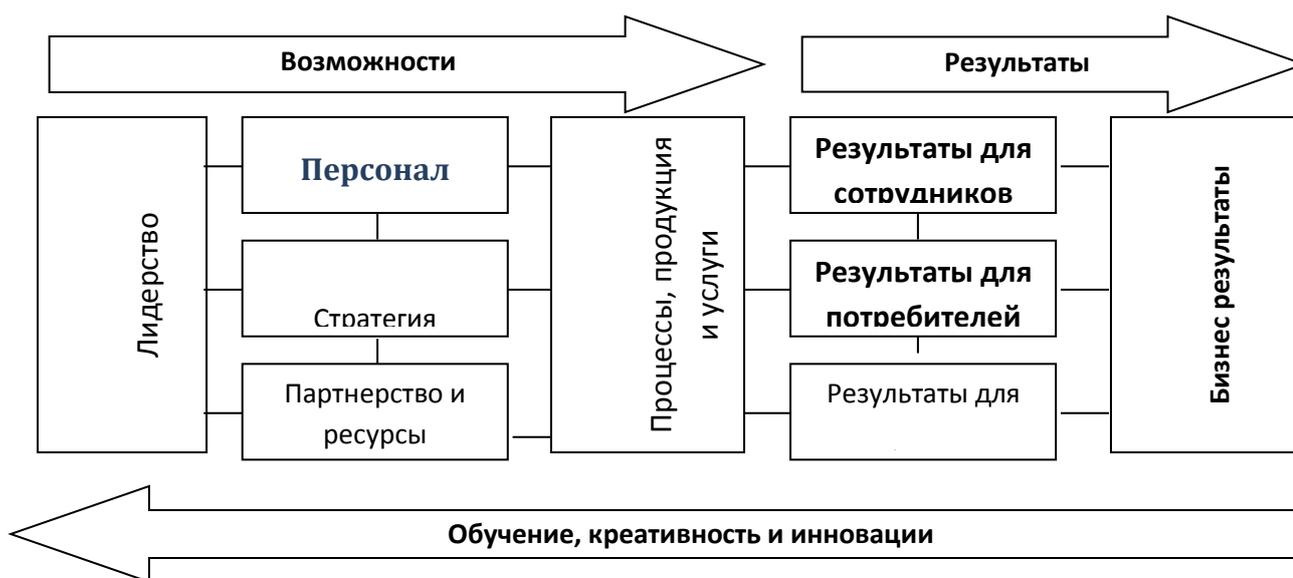


Рис. Модель совершенства EFQM 2013 года

Модель совершенства является базовой в следующих направлениях:

- 1) как структура, которую вуз может использовать для развития их видения и определения целей на будущее материальным и измеримым способом;
- 2) как структура, которую организации могут использовать для идентификации и понимания системного характера их бизнеса, его ключевых связей, причин и влияния их отношений с заинтересованными сторонами на ключевой результат;
- 3) как основа Европейской премии по качеству, которая позволяет Европе определять ее самые успешные организации, продвигать их как образцы совершенства для других;
- 4) как база для применения диагностического инструмента оценки текущего состояния здоровья организации (самооценки), с помощью которой она способна значительно лучше

сбалансировать свои приоритеты, распределить ресурсы и разработать реалистичные бизнес-планы.

2. Результаты оценки ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет» критериям EFQM

Критерий 1. «Лидерство»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Определение внешних и внутренних заинтересованных сторон университета и стремление к соответствию их ожиданиям.
2. Развитие организационной культуры вуза, культуры доверия и открытости.
3. Открытость для общества, учет приоритетов развития региона.
4. Использование проектного подхода в управлении вузом.
5. Высокий уровень трудоустройства выпускников университета как результат активной деятельности руководства вуза во взаимоотношениях с работодателями.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Эффективное развертывание стратегии развития (четкая декомпозиция стратегических целей по уровням и подразделениям вуза).
2. Внедрение современной информационной системы управления университетом.
3. Формирование современной системы СМКО и определение ответственного за систему (Представителя руководства по качеству). Привлечение руководителей разных уровней управления к процессу формирования СМКО. Каскадное обучение персонала вуза вопросам качества образования.
4. Демонстрация реализации требований Стандартов и директив ENQA в системе обеспечения качества вуза.
5. Систематическое изучение и удовлетворение требований и ожиданий заинтересованных сторон.

Критерий 2. «Стратегия»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Наличие формализованной миссии и стратегии развития университета до 2016 г.
2. Прогнозирование потребностей экономики Кировской области в кадрах.
3. Определение вузом своих компетенций в формате приоритетных направлений развития: биотехнологии и химические технологии, биоэнергетика и энергосбережение, нанобиотехнологии и функциональные материалы, биоинформатика и IT-технологии.
4. Диверсификация источников финансирования университета.
5. Развитие инфраструктуры университета.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Эффективное развертывание стратегии развития (четкая декомпозиция стратегических целей по уровням и подразделениям вуза).

2. Систематический мониторинг трендов и индикаторов глобальной и региональной экономик, которые могут повлиять на деятельность университета. Определение изменений во внешней среде и учет их в сценариях университета.

3. Эффективная реализация стратегии в процессы и проекты.

4. Регулярное проведение самооценки по критериям признанных моделей качества и моделей совершенства (национальных и международных премий по качеству). Использование результатов самооценки для разработки и совершенствования стратегии вуза.

5. Системный подход к предвидению и прогнозированию потребностей и ожиданий заинтересованных сторон университета.

Критерий 3. «Персонал»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Наличие высококвалифицированного коллектива вуза.
2. Развитие знаний и компетенций сотрудников.
3. В университете налажены достаточно эффективные коммуникации сотрудников.
4. Мотивация и поддержка развития персонала на основе рейтинговой оценки.
5. Развитие социальной политики.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Способность к гибкой адаптации организационной структуры университета для достижения поставленных целей.

2. Эффективная кадровая политика и планирование привлечения талантливых преподавателей.

3. Развитие компетенций ППС для обеспечения их мобильности и возможности работать в будущем.

4. Повышение эффективности мотивации участия работников в инновационной деятельности.

5. Обеспечение баланса интересов работы и жизни.

Критерий 4. «Партнерство и ресурсы»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Наличие высококвалифицированного коллектива вуза.
2. Развитие знаний и компетенций сотрудников.
3. В университете налажены достаточно эффективные коммуникации сотрудников.
4. Мотивация и поддержка развития персонала на основе рейтинговой оценки.
5. Развитие социальной политики.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Развитие стратегического партнерства вуза и обеспечение согласованной работы партнеров для достижения целей университета.

2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами вуза и использование их общих знаний для генерирования идей и инноваций, в т.ч. сетевое взаимодействие.
3. Ориентация на долгосрочные цели для обеспечения конкурентоспособности университета.
4. Развитие продуктового портфеля (образовательных, научных и инновационных услуг).
5. Повышение эффективности использования всех видов ресурсов университета.

Критерий 5. «Процессы, продукция и услуги»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Ориентированность процессов вуза на конечные результаты.
2. Диверсификация услуг, предоставляемых вузом для потребителей.
3. Достаточно эффективная профориентационная работа.
4. Подготовка проекта по внедрению СМК и процессного управления в рамках него.
5. Востребованность выпускников университета на рынке труда.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Применение процессного управления при реализации стратегии университета.
2. Использование данных о функционировании процессов и результатов бенчмаркинга для улучшений и инноваций.
3. Развитие портфолио университета в соответствии с изменениями требований заинтересованных сторон.
4. Определение будущих потребителей вуза и предвидение их требований и ожиданий.
5. Системный менеджмент услуг вуза на всех стадиях их жизненного цикла.

Критерий 6. «Результаты для потребителей»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Ориентированность вуза на модернизацию экономики региона.
2. Поддержание постоянного диалога с потребителями и заинтересованными сторонами вуза.
3. Учет мнений потребителей при принятии управленческих решений руководством вуза.
4. Ориентированность на формирование эффективного партнерства с потребителями, в т.ч. с зарубежными.
5. Положительная обратная связь от потребителей вуза по основным аспектам его деятельности.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Вовлечение потребителей вуза (прежде всего, работодателей) в разработку образовательных программ.
2. Совершенствование оценки качества образовательных услуг с участием потребителей вуза.

3. Развитие механизма трансформации требований и ожиданий потребителей в конкретные характеристики услуг вуза.
4. Расширение линейки услуг вуза для потребителей.
5. Развитие системы управления взаимоотношений с потребителями, в т.ч. с зарубежными.

Критерий 7. «Результаты для персонала»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Удовлетворенность ППС многими аспектами деятельности вуза.
2. Поощрение вклада персонала в улучшение результатов университета.
3. Прозрачная политика в отношении преподавателей и сотрудников вуза.
4. Созданий новых возможностей для реализации потенциала ученых вуза.
5. Проекты и меры в отношении молодых ученых.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Оценка эффективности мотивации персонала и наделения полномочиями.
2. Формирование современной системы управления знаниями.
3. Развитие компетенций персонала для работы в глобальной среде.
4. Повышение ответственности персонала за результаты своей деятельности.
5. Стимулирование развития лидеров в разных областях.

Критерий 8. «Результаты для общества»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Высокая значимость и роль университета в социально-экономическом развитии региона.
2. Ориентированность ПНР университета на стратегию региона и формирование кластеров.
3. Информационная открытость вуза по отношению к обществу.
4. Признание достижений персонала вуза на разных уровнях.
5. Высокая социальная ответственность вуза.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Системный мониторинг восприятия вуза на международном, национальном и региональном уровнях.
2. Вхождение вуза с инновациями в региональные сектора экономики и инициирование создания новых кластеров.
3. Повышение роли вуза в регионе как центр новых социальных проектов и инициатив.
4. Повышение конкурентоспособности вуза на национальном и международном уровнях.
5. Эффективная работа с имиджем и брендом вуза.

Критерий 9. «Бизнес результаты»

Сильные стороны ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»:

1. Улучшение абсолютного большинства показателей деятельности вуза.
2. Повышение качества инфраструктуры вуза, появление новых сервисов для потребителей.
3. Дальнейшее развитие дистанционных технологий и e-learning на основе worldbestpractices.
4. Активизация международного сотрудничества.
5. Развитие издательской деятельности.

Области, где можно ввести улучшения:

1. Эффективное управление потенциалом университета.
2. Увеличение объемов и результативности научно-исследовательской и инновационной деятельности.
3. Совершенствование системы международного сотрудничества, увеличение числа студентов из дальнего зарубежья и открытие новых рынков образовательных услуг (Европейские страны, Америка, Индонезия, Китай).
4. Повышение уровня и качества публикационной активности ППС университета.
5. Совершенствование управления нематериальными активами.

Глобальные тенденции, которые необходимо учитывать вузу:

1. Рост числа участников мирового рынка высшего образования.
2. Признание правительствами большинства стран ключевой роли университетов в производстве знаний, обеспечивающих конкурентоспособность и рост национальных экономик.
3. Растущая конкуренция за абитуриента на международном уровне.
4. Расширение числа альтернатив для студентов.
5. Глобализация финансовых и других рисков.
6. Усиление влияния мнения заинтересованных сторон на имидж вуза.
7. Ускорение изменений в рыночной среде.

Университет мирового класса (WorldClassUniversity)

- ✓ Концентрация финансовых ресурсов
- ✓ Концентрация талантливых студентов и преподавателей
- ✓ Активная научно-исследовательская деятельность
- ✓ Гибкая система управления
- ✓ Высокое качество образовательных услуг
- ✓ Система воспроизводства и трансляции в мировое сообщество передовых знаний + широкое признание в международном университетском сообществе

8.5.3. Заключение о соответствии критериям ESG ENQA

1. Характеристика модели гарантий качества ENQA

Стандарты ENQA включают следующие разделы:

1. Политика и процедуры оценки качества.
2. Утверждение, мониторинг и периодические проверки программ и квалификаций.
3. Оценка студентов.
4. Гарантия качества преподавательского состава.
5. Ресурсы обучения и поддержка студентов.
6. Информационные системы.
7. Общественная информация.

2. Результаты оценки университета на соответствие ESGENQA:

1. Политика и процедуры оценки качества

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»	Политика в области качества – общие намерения и направления деятельности в области качества, официально сформулированные высшим руководством вуза.
---	--

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
1. При выборе направлений Политики в области качества учитываются Стандарты и Директивы ENQA.	1	Политика в области качества, учитывающей положения ENQA, руководством университета не принята. Отдельные аспекты Политики вуза в области качества отражены в Миссии и программе стратегического развития на 2012-2016 гг.
2. Политика вуза в области качества разработана, официально утверждена руководством, доведена до персонала и обучающихся. Политика в области качества находится в свободном доступе для всех заинтересованных сторон.	0	Свидетельства не обнаружены
3. При формировании политики учитываются мнения и роль студентов, а также других заинтересованных сторон.	0	Свидетельства не обнаружены
4. Политика направлена на полное, своевременное моральное и материальное поощрение тех работников университета, которые демонстрируют мастерство, компетентность и преданность делу.	1	В вузе используется рейтинговая оценка достижений ППС как инструмент материального поощрения.
5. В вузе существует система качества, направленная на реализацию Политики качества, и состоящая из обладающих официальным статусом документированных методов и процедур, которые находятся в свободном доступе.	1	Формализованной системы качества в вузе нет. Однако существуют элементы данной системы: учебно-организационная документация и регламенты, квалифицированный персонал и ресурсы.
6. Политика в области качества отражает значимость научно-исследовательской деятельности для учебного процесса.	1	В программе стратегического развития вуза и иных документах подчеркивается важность научно-исследовательской работы и инновационного процесса.
7. Регулярно осуществляется анализ со стороны руководства того, как реализуется Политика в области качества и дается оценка	0	Свидетельства не обнаружены

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
<p>системы качества. Политика в области качества пересматривается на основе изменения требований всех сторон, заинтересованных в качестве образовательной деятельности вуза.</p>		
<p>8. На практике применяется стратегия постоянного улучшения и совершенствования качества образования, предлагаемого студентам. Используется различные методики самооценки.</p>	0	Свидетельства не обнаружены
<p>Итого баллов</p> <p><i>Справочно:</i> Положение выполняется – 3 балла Положение выполняется частично – 1 балл Положение не выполняется – 0 баллов</p>	4	
Рекомендации		
<p>1. Разработать и утвердить Политику вуза в области качества, соответствующую положениям ESG ENQA. Направления политики могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие системы качества на основе признанных моделей обеспечения качества образования, требований и рекомендаций стандартов ИСО серии 9000 и ENQA; – интеграция учебного процесса и современных научных исследований; – активное применение инновационных методов обучения и технологий оценки качества знаний обучающихся; – использование современных методов и инструментов менеджмента качества для совершенствования деятельности подразделений и процессов университета; – мотивация и поощрение преподавателей и сотрудников университета, которые демонстрируют мастерство, компетентность и преданность делу и др. <p>2. Обеспечить доведение Политики в области качества до персонала и заинтересованных сторон, в т.ч. путем размещения на сайте вуза. Зарегистрировать свидетельства обсуждения проекта политики с подразделениями и студентами.</p> <p>3. При формировании Политики учитывать результаты обратной связи со студентами и заинтересованными сторонами.</p>		

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
4. Сформировать современную систему качества (СМК) как механизма гарантии качества в вузе. Разработать всю необходимую документацию СМК.		
5. Внедрить метод самооценки деятельности вуза		

2. Утверждение, мониторинг и периодические проверки программ и квалификаций

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»		
Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
1. Вуз имеет официальные процедуры утверждения, периодической проверки и мониторинга образовательных программ.	1	В университете разработаны необходимые документы для организации учебного процесса, текущей, промежуточной и итоговой аттестации студентов. Однако система регулярного мониторинга всех элементов образовательных программ сформирована не в полной мере.
2. Обеспечение качества образовательных программ включает:		
● разработку и публикацию ожидаемых результатов обучения;	1	
● регулярную проверку учебных планов;	1	Работа осуществляется в основном в рамках процедур комплексных проверок вуза
● учет образовательных программ специфических требований различных видов обучения (дневное отделение, заочное отделение, дистанционное обучение) и типов высшего образования (академическое, профессиональное и др.);	1	Свидетельства имеются
● наблюдение за прогрессом достижениями студентов с точки зрения качества программ;	1	В вузе используются элементы рейтинговой системы
● регулярную проверку хода разработки и содержания образовательных программ и УМКД, а также их реализации, включая проверку этих аспектов внешними специалистами;	1	Работа осуществляется нерегулярно
● постоянное взаимодействие с работодателями, представителями рынка труда и другими организациями при разработке программ;	1	Не выработан механизм взаимодействия с работодателями и трансформации их ожиданий в конкретные характеристики образовательных программ

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
● участие студентов в процедурах гарантии качества образовательных программ.	1	Участие студентов в процедурах гарантии качества ограничивается традиционными формами (Студенческий Совет, анкетирование студентов)
<p>Итого баллов</p> <p><i>Справочно:</i> Положение выполняется – 3 балла Положение выполняется частично – 1 балл Положение не выполняется – 0 баллов</p>	8	
Рекомендации		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать и утвердить официальные процедуры утверждения, периодической проверки и мониторинга образовательных программ университета. 2. Усовершенствовать формат представления ожидаемых результатов обучения с включением информации о методах преподавания, преимуществах, местах предполагаемого трудоустройства и т.д. 3. Разработать методики проверки текущих и остаточных знаний студентов. 4. Усовершенствовать модульно-рейтинговые технологии обучения. 5. Регламентировать процессы управления образовательными программами, их мониторинга и анализа. 6. Сформировать механизм участия работодателей в разработке образовательных программ. 7. Обеспечить участие студентов в процедурах гарантии качества, например, через Студенческий совет по качеству 		

3. Оценка студентов

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»		
Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
1. В университете разработаны и опубликованы критерии и согласованные с ними процедуры оценки знаний и умений студентов.	3	В вузе разработаны документы, регламентирующие промежуточную и итоговую аттестацию и текущий контроль студентов. Указанные документы находятся в свободном доступе.
2. Используются современные технологии оценки студентов	1	В вузечастично применяются современные методы оценки знаний студентов. Созданы специально оборудованные классы для прохождения тестирования. Разработаны тестовые формы проверки остаточных знаний, а также тестовые формы по ряду дисциплин для проведения зачетов и экзаменов.
3. Критерии и процедуры оценки знаний и умений студентов составлены в соответствии с предполагаемыми результатами обучения.	1	Предъявлены критерии оценки знаний студентов. Предъявлены документы, регламентирующие проведение оценки знаний студентов.
4. Процедуры оценки знаний и умений студентов составлены таким образом, что позволяют адекватно диагностировать уровень знаний и умений студентов.	1	Предъявлены материалы и билеты по всем дисциплинам на их соответствие содержанию рабочих программ дисциплин учебного плана и ГОС ВПО и ФГОС ВПО.
5. Установленные процедуры оценки знаний и умений студентов являются объективными, гарантируют надежность оценки, и, по возможности, не полагаются на суждение одного проверяющего.	1	Имеются результаты промежуточного контроля и контроля остаточных знаний студентов через установленный период. Имеются ограниченные материалы по независимому тестированию знаний студентов.
6. Процедуры оценки знаний и умений студентов имеют ясные правила, касающиеся отсутствия студента, его болезни и других	3	В регламентирующих документах по контролю знаний студентов имеются соответствующие разделы,

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
уважительных причин.		определяющие правила устранения задолженностей, в том числе касающиеся случаев, связанных с болезнью студентов и другими уважительными причинами. В рабочих программах по дисциплинам учебного плана содержатся критерии оценки знаний студентов
7. Процедуры оценки знаний и умений студентов проверяются в административном порядке с установленной периодичностью	0	Свидетельства не представлены
<p>Итого баллов</p> <p><i>Справочно:</i> Положение выполняется – 3 балла Положение выполняется частично – 1 балл Положение не выполняется – 0 баллов</p>	10	
Рекомендации		
<p>1. Развивать современные технологии контроля качества знаний студентов, систему внутривузовского тестирования., фонд оценочных средств</p> <p>2. Внедрить процедуру внутреннего аудита процедур, по которым оцениваются компетенции студентов.</p>		

4. Гарантия качества преподавательского состава

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»		
Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
1. Разработаны и внедрены требования к компетентности персонала, вовлеченного в учебный процесс.	1	В университете имеются документы, содержащие требования к опыту и квалификации ППС. Требования по другим должностям не формализованы.
2. На основании требований к персоналу, вовлеченному в учебный процесс, разработаны и внедрены процедуры отбора этого персонала. Указанные процедуры доступны для внешней проверки, ведутся записи о проведенных проверках.	1	Имеются документы по конкурсному отбору на замещение вакантных должностей ППС. Мало записей о проведенных проверках качества ППС.
3. Преподаватели обладают умением и опытом, а также достаточной полнотой знания и понимания преподаваемого предмета, которые необходимы для эффективной передачи знаний студентам.	1	Имеются индивидуальные планы преподавателей, данные о повышении квалификации ППС, протоколы заседаний кафедр по результатам отчетов преподавателей, Учёного совета при конкурсном избрании, результаты комплексной проверки деятельности. Полнота знания и понимания преподавательским составом преподаваемого предмета также подтверждается результатами централизованного Интернет-тестирования студентов и результатами текущего контроля знаний студентов. Отсутствует комплексная система управления персоналом вуза с элементом ассессмента
4. Преподаватели имеют обратную связь со студентами.	1	В вузе периодически проводится анкетирование студентов
5. ППС предоставляется возможность повышать свою компетентность и квалификации. В университете существуют	1	Свидетельства имеются. Однако повышение квалификации ППС не носит системный и

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
требования к периодическому повышению компетентности и квалификации ППС.		ориентированный на стратегию характер
6. В университете существуют процедуры увольнения преподавателей, если преподаватель демонстрирует свою недостаточную компетентность.	1	Вопрос частично регламентирован в документах по конкурсному отбору ППС
Итого баллов <i>Справочно:</i> Положение выполняется – 3 балла Положение выполняется частично – 1 балл Положение не выполняется – 0 баллов	6	
Рекомендации		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Утвердить официальные процедуры управления персоналом, включая оценку качества ППС. Регламентировать данный процесс. 2. Разработать кадровую стратегию вуза. 3. Внедрить практику регулярного опроса студентов по вопросам качества образования. 4. Обеспечить четкую взаимосвязь программы повышения квалификации ППС и программы стратегического развития вуза. 		

5. Ресурсы обучения и поддержка студентов

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»		
Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
1. Для каждой предлагаемой программы, ресурсы, доступные для обучения, формализованы.	1	Данные о ресурсах определены в УМК и рабочих программах дисциплин, а также в автоматизированной информационной системе университета. Предъявлены заполненные формы об обеспеченности учебного процесса ресурсами, применяемые при прохождении процедуры комплексной проверке.
2. Ресурсы обучения и поддержки студентов (п.1) доступны, адекватны и своевременны.	1	Продемонстрирована доступность Интернет-ресурсов для обучающихся. Есть возможность использования студентами и преподавателями библиотечных ресурсов, включая Интернет-ресурсы. На официальном сайте вуза существует возможность для размещения учебно-методических материалов дисциплин. Однако на сайте вуза информация образовательных программах представлена ограничено.
3. Студенты имеют возможность высказывать свое мнение о предоставляемых услугах и выделяемых им ресурсах. Мнения студентов о выделяемых ресурсах документированы.	1	Мнения студентов документируются фрагментарно и нерегулярно.
4. Университет постоянно оценивает эффективность дополнительных услуг, предоставляемых студентам, проводит проверки подразделений, оказывающих услуги, улучшает услуги.	0	Оценка эффективности дополнительных услуг для студентов не проводится. Внутренние аудиты через запланированные интервалы времени не проводятся.
Итого баллов	3	
<i>Справочно:</i>		

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
Положение выполняется – 3 балла Положение выполняется частично – 1 балл Положение не выполняется – 0 баллов		
Рекомендации		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить более полную информационную прозрачность содержания образовательных программ для заинтересованных стороны путем их размещения их на сайте вуза. 2. Разработать процедуру мониторинга мнений студентов с определением сроков проведения исследования, методов, ответственных и результатов. 3. Разработать процедуру внутреннего аудита с включением в нее оценку эффективности дополнительных услуг, предоставляемых студентам. 4. Запустить мероприятия, направленные на улучшение образовательных услуг. 		

6. Информационные системы

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»		
Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
1. В университете осуществляется сбор и анализ информации о характеристиках качества образовательных программ. Результаты анализа используются для гарантии качества образовательных программ.	1	Результаты анкетирования студентов и работодателей или других измерений применительно к качеству образовательных программ не представлены в систематизированном виде. Представлены отзывы работодателей, отчеты председателей ГАК, протоколы Учебно-методической комиссии и Ученого совета факультета по анализу качества образовательных программ.
2. В университете осуществляется сбор и анализ информации о характеристиках качества успеваемости студентов. Результаты анализа используются для гарантии качества успеваемости студентов.	1	Имеется статистика успеваемости факультетов, групп и отдельных студентов. Однако мало примеров использования результатов анализа.
3. В университете осуществляется сбор и анализ информации о спросе на выпускников на рынке труда, а также использование результатов этого анализа.	1	Имеются отдельные материалы опроса потенциальных работодателей о востребованности выпускников на рынке труда. Информация о заявках предприятий на выпускников университета.
4. В университете осуществляется сбор и анализ информации об удовлетворенности студентов образовательными программами и преподаванием отдельных дисциплин. Результаты анализа используются в качестве обратной связи со студентами для гарантии качества образовательных программ и преподавания отдельных дисциплин.	1	Результаты оценки удовлетворенности студентов программами и преподаванием дисциплин в систематизированном виде и с примерами их использования на практике не представлены.
5. В университете осуществляется сбор и анализ информации о	1	Результаты измерений и анализа качества преподавания

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
характеристиках качества преподавания. Результаты анализа используются для гарантии качества преподавания.		с примерами их использования в деятельности вуза не представлены.
6. В университете осуществляется сбор и анализ информации о контингенте студентов и слушателей.	1	Имеются результаты анализа контингента студентов. Есть примеры использования результатов анализа.
7. В университете осуществляется сбор и анализ информации о характеристиках качества материальных ресурсов, применяемых для реализации образовательных программ. Результаты анализа используются для гарантии качества указанных материальных ресурсов.	1	Имеются отдельные свидетельства: акты инвентаризации фондов, бюджет вуза, планы и отчеты.
8. В университете осуществляется сбор и анализ информации о ключевых показателях его деятельности.	1	Данная информация представлена в отчетах вуза, его подразделений, ежегодном докладе ректора о результатах деятельности университета
<p>Итого баллов</p> <p><i>Справочно:</i> Положение выполняется – 3 балла Положение выполняется частично – 1 балл Положение не выполняется – 0 баллов</p>	8	
Рекомендации		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать и утвердить официальные процедуры опроса студентов и работодателей на предмет выявления их требований и ожиданий к качеству образовательных программ. 2. Наладить механизм использования результатов многочисленных видов анализа для принятия управленческих решений. 3. Разработать ключевые показатели деятельности вуза с их декомпозицией на все уровни и структурные подразделения. 		

7. Информирование общества

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»		
Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
1. Университет регулярно публикует актуальную, беспристрастную и объективную информацию, (количественную и качественную), о предлагаемых им образовательных программах и квалификациях.	1	Обобщенная информация об образовательных программах представлена на официальном сайте вуза.
2. Публикуемая информация содержит информацию о возможностях академической мобильности, траекториях обучения и других образовательных возможностях.	1	Мало свидетельств по данному критерию
3. Публикуемая информация содержит описание достижений выпускников и характеристику студентов, обучающихся на данный момент.	1	Имеется информация: о выпускниках; о студентах стипендиатах различных фондов; о студентах, получивших гранды. Данные о достижениях выпускников и обучающихся студентов фрагментарны.
4. Публикуемая информация является точной, беспристрастной, объективной и доступной. Университет проверяет, что эта информация соответствует ожидаемому результату в отношении беспристрастности и объективности.	1	Руководители структурных подразделений обеспечивают объективность и точность публикуемой информации. Существует регламент по конфиденциальной информации.
Итого баллов <i>Справочно:</i> Положение выполняется – 3 балла Положение выполняется частично – 1 балл Положение не выполняется – 0 баллов	4	
Рекомендации		

Проверяемые положения	Баллы	Представленные доказательства
<p>1. Информацию об образовательных программах вуза и компетенциях выпускников представить полнее.</p> <p>2. На официальном сайте полнее представить информацию о возможностях академической мобильности, траекториях обучения и других образовательных возможностях.</p> <p>3. Осуществлять систематический мониторинг достижений выпускников с формированием базы выдающихся выпускников.</p>		

8.5.4. Заключение о соответствии вуза критериям EFQUEL

1. Стратегия вуза и e-learning

E-learning является частью стратегии развития университета на 2012-2016 гг. Программа содержит проект 1.1.2. Формирование и внедрение системы “Образование в течение всей жизни”. В рамках проекта предусматривается создание образовательной системы без возрастных ограничений, позволяющей предоставлять населению непрерывное открытое инновационное образование в течение всей жизни по месту жительства или работы, независимо от социального статуса или местонахождения.

Будут внедрены новые образовательные технологии – дистанционное, кейсы, компьютерные симуляторы, тренажерные комплексы, деловые игры, интернет-семинары, теле-тренинги, проектные методы обучения.

Создан Центр дистанционных образовательных технологий, основной целью которого является реализация технологий электронного образования.

Однако полноценной системы e-learning с организационной, документальной, ресурсной составляющими в университете пока нет.

Разрабатывается политика вуза в сфере дистанционного образования.

Рекомендации

1. Завершение разработки стратегического документа в области e-learning и подготовка соответствующего пакета руководящих, методических документов и регламентов.

2. Формирование четкой организационной структуры управления системой e-learning, определение целей, задач, функций, полномочий и ответственности данной системы. Определение показателей для мониторинга.

3. Подготовка процедур для обеспечения прозрачности технологий, методов, инструментов и результатов e-learning для обучающихся и академического сообщества.

4. Разработка системы стимулирования для ППС в части внедрения в практику обучения технологий электронного образования.

5. Подготовка предложений в области электронного образования для субъектов внешней среды.

2. Приверженность инновациям

В программе стратегического развития университета значительный акцент сделан на инновации в образовательном процессе. В частности, сформирована задача по разработке и реализации новых инновационных образовательных программ профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации, основанных на компетентностном подходе с учетом потребностей рынка труда и услуг, требований потенциального работодателя. Развитие новых образовательных технологий – дистанционное, кейсы, компьютерные симуляторы, тренажерные комплексы, деловые игры, интернет-семинары, интернет-тренинги, проектные методы обучения.

Рекомендации

1. Проведение исследований на предмет выбора вузом современных методов электронного образования, эффективных с точки зрения социальной привлекательности и приемлемых затрат.

2. Разработка процедуры внедрения инноваций в образовательный процесс (учебные планы, программы дисциплин, модули, курсы и т.д.).

3. Формирование системы поддержки (обучение, коммуникации, мониторинг и т.д.) процесса постоянного совершенствования электронного обучения (курсов, их содержания, методов и технологий).

4. Обеспечение разработки и наполнение содержания курсов с доступом через on-line, продвижение курсов для новых слушателей.

5. Формирование политики в области интеллектуальной собственности, используемой в электронном образовании.

3. Открытость для общества

Университет реализует открытую и прозрачную политику для общества. Стратегия, информация о направлениях подготовки и специальностях, вся необходимая информация для абитуриентов доступна для потребителей и заинтересованных сторон университета. Университет обеспечивает высокий профессиональный уровень и формирование гражданских и нравственных качеств личности студента в условиях интеграции в общероссийское и мировое образовательное, научное и информационное пространство.

Рекомендации

1. Формирование программы вовлечения преподавателей вуза в систему электронного образования. Сотрудничество с партнерами в данной области за пределами университета.

2. Систематический анализ потребностей рынка образовательных услуг в услугах в формате электронного образования.

3. Обеспечение стыковки между потребностями рынка и стратегией университета в области электронного образования.

4. Разработка системы кредитов (ICTS) для образовательного процесса в рамках электронного обучения.

5. Формирование корпоративной социальной ответственности в области электронного образования.

4. Ресурсы для обучения

В составе библиотеки университета функционируют залы электронных образовательных ресурсов. Более 22% учебных аудиторий обеспечены доступом к Интернет.

Отделом анализа, прогноза и обеспечения эффективности научной и образовательной деятельности осуществляется мониторинг обеспечения материально-техническими ресурсами образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС ВПО.

Программа стратегического развития университета на 2012-2016 гг. предусматривает комплекс мероприятий по развитию образовательных и материально-технических ресурсов и их финансовое обеспечение.

В вузе не проводится оценка выделяемых образовательных и материально-технических ресурсов для организации учебного процесса и достижения предполагаемых результатов обучения конкретно по ООП.

Рекомендации

1. Формирование системы управления образовательными ресурсами и мониторинг качества ресурсов для обучения с точки зрения лучших практик.
2. Развитие электронной библиотеки университета.
3. Обеспечение простоты доступа, поиска и использования электронных образовательных ресурсов. Создание электронных ресурсов в соответствии с международными стандартами.
4. Определение метрик использования ресурсов слушателями, регулярный анализ использования образовательных ресурсов.
5. Бюджетирование функционирования системы образовательных ресурсов.

5. Студенты

Привлечение студентов к определению содержания образовательной программы осуществляется путем реализации механизма профилизации в рамках направления подготовки.

Для оценки качества образования со стороны студентов осуществляется on-line анкетирование, проводимое через личный кабинет студента, включающее два вида анкет: оценка «преподаватель глазами студента», оценка качества образования.

Университет в 2012 году стал победителем конкурса программ студенческой поддержки, проводимого Министерством образования.

Рекомендации

1. Обеспечение доступа административных регламентов электронного образования для студентов. Формирование современного интрасети для электронного обучения.
2. Описание курсов, предлагаемых студентам, в соответствии с международной практикой с акцентом на результаты.
3. Подготовка регламента по объективной оценке учебных достижений студентов (возможно на основе балльно-рейтинговой системы).
4. Формирование и совершенствование системы индивидуальной поддержки студентов в контексте выбора траекторий обучения, технической, методической, организационной и иной поддержки (тьюторы). Подготовка специального руководства (guideline) для слушателей.
5. Формирование конкурентоспособной цены на покрытие расходов за обучение.

6. Персонал

Открыт курс «Информационно-коммуникационные технологии в электронном обучении» для преподавателей университета, включающего в себя очные занятия и вебинары.

В университете наблюдается неготовность ряда ППС к более высокому уровню внедрения e-learning в силу разных причин (организационных, кадровых, ресурсных).

Процедура проведения конкурса на замещение должностей научно-педагогических работников из числа ППС и научного состава определяется Положением о процедуре проведения конкурса на должности научно-педагогических работников.

Рекомендации

1. Разработка руководств (Guidelines) для ППС по созданию курсов в системе электронного обучения.
2. Обеспечение полной организационной, технической, методической и иной поддержки преподавателей, работающих в системе электронного образования.
3. Дальнейшее обучение ППС технологиям электронного обучения.
4. Создание системы стимулирования для ППС.
5. Формирование сервисов для поддержки ППС (форум, семинары, кабинет для демонстрации процесса электронного обучения и др.)

7. Технологии и оснащение

В университете применяются в основном традиционные образовательные технологии. Технологий e-learning используются фрагментарно на уровне отдельных курсов или даже частей курсов.

Вместе с тем ряд бизнес-процессов осуществляется при использовании автоматизированной информационно-коммуникационной системы, т.ч. «личный кабинет студента», обеспечивающий возможность ознакомиться с расписанием, результатами промежуточной аттестации и текущего контроля знаний, проводить опросы.

На повышение качества материально технической базы вуз инвестирует значительные финансовые ресурсы. На эти цели ежегодно направляются серьезные ресурсы. Университет включает: 256 учебных аудиторий, 35 дисплейных классов, 794 компьютеров в дисплейных классах, 718 комнат в общежитии с возможностью подключения к Интернет по локальной сети, 9% аудиторий покрыты WiFi связью.

Рекомендации

1. Тестирование баз данных, сетей, сайтов, обеспечивающих процесс электронного обучения с точки зрения доступности, простоты, отсутствия проблем и ошибок.
2. Обновление оборудования и систем, обеспечивающих процесс электронного обучения.
3. Обеспечение наличия ресурсов разного формата (видео, графика, мультимедиа) для доступа слушателей.
4. Обеспечение защиты персональных данных в системе электронного обучения.
5. Внедрение образцов из лучших практик (Bestpractices).

8. Качество предложения

В университете разрабатывается модуль дистанционного образования. На официальном сайте есть страница, посвященная электронному образованию. Достаточно разработанная и

структурированная система возможностей на сайте дистанционного обучения: доступ к электронным материалам, круглосуточный прием и регистрация работ; личный наставник; онлайн-контроль; интерактивное общение с преподавателями; help-система; многомерные учебные кейсы и др. Использование социальных сетей для коммуникаций.

Рекомендации

1. Формирование современного и гибкого предложения услуг электронного обучения с учетом специфических потребностей разных групп потребителей.
2. Разработка комплекса маркетинга для продвижения услуг на рынке.
3. Описание программ и курсов на привлекательном языке (процесс обучения, компетенции, карьерные перспективы и т.д.).
4. Дальнейшее совершенствование системы коммуникаций между студентами, преподавателями и другими категориями заинтересованных сторон.
5. Изучение требований разных групп к результатам и процессу обучения.

9. Оценка обучения

В изолированной информационной системе функционирует Центр дистанционных образовательных технологий (реализация технологий электронного образования). Вместе с тем, документы по оценке качества знаний студентов, разработанные в вузе, не учитывают особенности электронного образования.

Рекомендации

1. Разработка стандарта по оценке компетенций слушателей, в т.ч. по самооценке (тестированию) своего прогресса.
2. Проведение постоянного аудита системы оценки слушателей в рамках электронного образования.
3. Разработка и внедрение системы антиплагиата.
4. Формирование подсистемы обратной связи от слушателей.
5. Совершенствование процедуры апелляций и жалоб со стороны слушателей.

10. Развитие персонала

Развитие системы кадрового обеспечения генерации знаний по приоритетным направлениям развития университета является важным элементом программы развития университета до 2016 г.

В университете используется рейтинговая система оценки ППС, стимулирующая их к постоянному развитию. Однако данная система не в полной мере содержит мотивы в рамках электронного образования.

Рекомендации

1. Самооценка преподавателями собственных компетенций и возможностей работы в электронной среде.

2. Обеспечение доступа преподавателей к сервисам обучения, тренинга, а также материалам, используемым в рамках электронного обучения.
3. Опрос преподавателей на предмет выявления их потребностей в развитии.
4. Создание регламента по созданию электронных курсов, включая формализацию ответственности за качество работы ППС.
5. Обеспечение возможностей ППС использовать лучшие мировые практики в области электронного образования, т.ч. путем участия в конференциях и семинарах за рубежом.