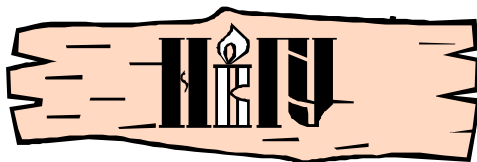


**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НОВГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ЯРОСЛАВА МУДРОГО»**



**ПЛАН
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НОВГУ
НА ПЕРИОД ДО 2015 ГОДА**

**Великий Новгород
2011 г.**

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение	
1 Нормативные ссылки и документы.....	5
2 Термины и определения, сокращения.....	6
3 Основные результаты реализации «Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года».....	7
4 Текущее положение и условия функционирования НовГУ	
4.1 Общие сведения.....	11
4.2 Историческая справка.....	12
4.3 Современное состояние НовГУ.....	15
5 Организация стратегического планирования. Концепция развития и Миссия НовГУ.....	43
5.1 Концепция развития НовГУ.....	44
5.2 Миссия НовГУ.....	45
6 Стратегические приоритеты и цели развития НовГУ. Политика и цели в области качества НовГУ.....	46
7 SWOT – анализ деятельности и главная стратегическая цель развития НовГУ.....	49
8 Стратегическое планирование деятельности НовГУ по достижению стратегических целей.....	54
8.1 Актуальность использования Системы сбалансированных показателей (ССП) в НовГУ.....	54
8.2 Методология системы сбалансированных показателей в НовГУ.....	55
8.3 Карты стратегических целей и стратегий университета.....	57
8.4 Разработка карт показателей стратегий.....	66
9 Механизм реализации Плана стратегического развития НовГУ.....	66
Использованная литература.....	67
10. Карты показателей стратегических целей НовГУ.....	68
Лист регистрации изменений.....	87
11 Приложения	
Приложение А Отчёт о реализации «Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года»	88
Приложение Б Направления и специальности подготовки кадров высшего и среднего профессионального образования в НовГУ.....	89
Приложение В Спектр реализуемых основных образовательных программ ВПО.....	94
Приложение Г «Программа перехода НовГУ на уровневую систему высшего профессионального образования на основе федеральных государственных образовательных стандартов.....	95
Приложение Д Программа самообследования, подготовки и проведения повторного лицензирования и аккредитации НовГУ «Аккредитация - 2012».....	96
Приложение Е «Программа разработки, внедрения и подготовки к сертификации системы менеджмента качества (СМК) НИЦ НовГУ на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ РВ 15.002-2003».....	97
Приложение Ж «Стратегия развития дистанционного образования В НовГУ на период до 2015 года. Программа и проекты» (Проект).....	98

Введение

Существующее обилие видов и форм учебной, научной, воспитательной, экономической, инновационной, хозяйственной деятельности вузов, многообразие используемых ими источников ресурсов, предполагает создание механизма управления, способного оперативно *адаптироваться* к динамично меняющейся инфраструктуре российской экономики и социальной сферы региона, потребностям рынка образовательных услуг и рынка труда. Современные тенденции развития экономической и образовательной среды диктуют необходимость использования вузами современных технологий управления – *стратегического планирования и внедрения системы менеджмента качества (СМК)*.

Стратегическое планирование и менеджмент качества в высшем профессиональном образовании, направленные на решение острых проблем повседневной жизни вузов, активно распространяются сегодня в академической среде. Это связано с усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках образовательных услуг и рынке труда, что приводит вузы к активизации своей деятельности, связанной с усилением ориентации на потребителя и повышением качества предоставляемых образовательных услуг.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для университета. Современные темпы изменения и увеличения знаний являются настолько высокими, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству НовГУ средство создания плана на длительный срок.

Стратегическое планирование дает также основу для принятия решений. Знание того, чего институты и университет хотят достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решений. Принимая обоснованные и систематические плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях института или о внешней ситуации.

Планирование, поскольку оно служит для формулирования устанавливаемых целей, помогает создать единство общей цели внутри университета. Сегодня в профессиональном образовании стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии НовГУ и достижение целей университета. Стратегический план придает университету и институтам определенность и индивидуальность, что позволяет им привлекать к работе определенные типы специалистов и обучающихся.

Этот план открывает перспективу для НовГУ, которая направляет деятельность их сотрудников, привлекает новых абитуриентов и помогает реализовывать на рынке образовательные услуги и научную продукцию. Главная задача стратегического плана – обеспечить необходимые нововведения и изменения в НовГУ.

1 Нормативные ссылки и документы

План стратегического развития Новгородского университета разработан на основании Законов и нормативных документов федерального и регионального уровней, а также внутренних документов НовГУ:

- *Федеральные законы Российской Федерации: «Об образовании» (от 10 июля 1992 года № 3266-1) и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (от 22 августа 1996 года № 125-ФЗ);*

- *Федеральные законы Российской Федерации: «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части изменения понятия и структуры государственного образовательного стандарта» (от 1 декабря 2007 года № 309-ФЗ) и «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (в части установления уровней высшего профессионального образования)» (от 24 декабря 2007 года № 232-ФЗ);*

- *Федеральный закон Российской Федерации от 2 августа 2009 г. N 217-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности";*

- *Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении), утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2008 года № 71 (далее – Типовое положение о вузе);*

- *Приказ Министерства образования и науки РФ № 233 от 30 июня 2009 «О мерах по развитию конкуренции в сфере услуг образования»;*

- *Распоряжение Правительства РФ № 1662-р от 17 ноября 2008 года об утверждении «Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года»;*

- *Федеральная целевая программа "Научные и научно-педагогические кадры инновационной России" на 2009 - 2013 годы. Постановление Правительства Российской Федерации от 28 июля 2008 г. № 568;*

- *Государственная Программа Российской Федерации на 2012-2020 годы. «Развитие образования». (Проект), 14 декабря 2010 года*

- *Проект федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», 2010 г.;*

- *«Стратегия социально-экономического развития Новгородской области до 2030 года», Центр социально-консервативной политики «Северо-Запад», Санкт-Петербург, 2009 г.;*

- *Устав НовГУ;*

- *Ежегодный отчет ректора НовГУ об итогах деятельности университета в 2010 г., <http://www.novsu.ru/file/804242>*

2 Термины и определения, сокращения:

алгоритм - точный набор инструкций, описывающих порядок действий исполнителя для достижения результата решения задачи за конечное время;

видение — концепция развития организации, разрабатываемая ее руководителями на максимальный стратегический горизонт (10-15 лет).

декомпозиция цели – это разбиение цели верхнего уровня на подцели;

корпоративная стратегия - это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности;

миссия - наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации;

перспективы (perspectives) — компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации;

показатели цели - это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне;

причинно-следственные связи (cause and effect linkages) должны связывать в единую цепочку стратегические цели организации таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»);

реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы;

стратегия – это общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели

стратегический план - это алгоритм действий, увязанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.

стратегические цели - это система взаимосвязанных долгосрочных задач и соответствующих показателей по их достижению. определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия. Наиболее распространенный формат стратегических целей, на сегодня - это система сбалансированных стратегических показателей (*Balaced Scorecards*);

стратегическое управление (менеджмент) - поэтапный процесс постановки *стратегических целей*, *выработки стратегии*, организации ее *реализации* и *коррекции*. Составляющими стратегического управления являются — стратегическое планирование, стратегический маркетинг, *стратегический контроллинг*.

стратегические приоритеты - направления деятельности или комплексные, межфункциональные, задачи, выполнение которых критически важно для развития организации;

сбалансированная система показателей - это управленческая и стратегическо-измерительная система, которая переводит миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей и планы мероприятий;

стратегическая программа - это комплекс взаимосвязанных проектов, состоящих из стратегических задач и мероприятий с выделенным бюджетом, реализующий один, либо несколько стратегических приоритетов развития компании.

стратегические инициативы (strategic initiatives) — проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей;

финансовая устойчивость - характеристика, свидетельствующая об устойчивом превышении доходов университета над его расходами;

функциональная стратегия — план и стандарт деятельности функциональных единиц, «сквозных функций» (НИОКР, обучение, качество, маркетинг, финансы, кадры, ИТ и т. д.) в рамках вуза в целом и отдельно взятых его подразделений;

целевые значения (targets) — количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель;

ENQA - Европейская ассоциация гарантии качества в высшем образовании;

SWOT – **анализ** - метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: **strengths** (сильные стороны), **weaknesses** (слабые стороны), **opportunities** (возможности) и **threats** (угрозы);

ООП - основная образовательная программа;

СМК - система менеджмента качества – система для руководства и управления организацией применительно к качеству;

ССП - сбалансированная система показателей;

СТО – стандарт организации в системе менеджмента качества организации;

ФГОС ВПО – Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования;

УМК - учебно-методический комплекс;

3 Основные результаты реализации «Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года»

В общей иерархии стратегического менеджмента, после выработки стратегий следует этап их реализации, который в «Плане стратегического развития университета – 2010» был представлен набором стратегических программ и проектов для каждой функциональной стратегии, выполнение которых было нацелено на достижение стратегических целей НовГУ.

Каждая из четырёх обозначенных функциональных стратегий была наполнена рядом Программ и вариантами выполнения возможных проектов. Такие карты программ и проектов были сформированы для каждой стратегии и имели сформулированные Цели, Содержание работ по проектам, ожидаемые результаты и участников выполнения проектов. К сожалению, в картах не всех стратегий содержались измеряемые показатели целей, что в свою очередь предопределило трудности управления реализацией проектов и программ. («Нельзя управлять тем, что невозможно измерить!»)

Чего мы достигли?

3.1 В рамках реализации программ стратегии «Управление знаниями»:

1. Разработана, утверждена и внедряется Программа перехода на уровневое обучение;
2. Количество курсов дистанционного обучения около 100, количество пользователей более 3000;
3. Внедрён аудит качества ООП на постоянной основе;
4. Проведён мониторинг соответствия деятельности НовГУ критериям ENQA;
5. Реализуются Программы «Старт» и «Умник»;
6. Осуществляется поддержка фундаментальных исследований;
7. В аспирантуре НовГУ обучается более 300 человек и 28 % защит в срок;
8. Программа Молодежная Наука: Фонд Потанина, Oxford Russia и др.;
9. Более 200 студентов и ППС участвовали в программах по международному обмену;
10. Количество иностранных учащихся более 400;
11. Реализуется программа двойных дипломов с зарубежными вузами;
12. Количество международных проектов и программ – 10;
13. Международных конференций более 100;
14. Более 200 публикаций сотрудников НовГУ за рубежом.

3.2 По результатам выполнения программ стратегии «Управление ресурсами»:

1. Выполнено более 200 НИР;
2. Привлечено более 2 млн. руб. для молодых исследователей;
3. Заключены договоры о сотрудничестве с региональными организациями;
4. «Вестник НовГУ» стал электронный и «ВАКовский»;
5. 70% ППС университета со степенями и званиями;
6. 10 «докторских» советов;
7. Повысилась доступность результатов научно-инновационной и учебно-методической деятельности в НовГУ;
8. Начаты работы по размещению библиотечных и других учебно-научных ресурсов в электронно-библиотечной системе НовГУ;
10. Обновлена и скорректирована нормативная база по бюджетированию; 100% исполнение гос. бюджета;
11. Введены в эксплуатацию общежитие для студентов и учебный корпус;
12. Произведён капитальный ремонт учебных корпусов, обновлена мебель, проведены электротехнические работы, осуществлены мероприятия по повышению пожарной безопасности и др.

3.3 В реализации программ стратегии «Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами»:

1. Разработана новая нормативная база СТО;
2. Привлечено в волонёрское движение более 300 студентов- волонёров;
3. В целевые программы и проекты вовлечено около 10.000 студентов;
4. Студенческие рубрики в СМИ университета;
5. Программа «Абитуриент»: Рост финансирования управления по работе с абитуриентами; широкое использование электронных ресурсов для абитуриентов и в другие регионы; агитбригады; дни открытых Дверей институтов; университетский День по школам; совещания с руководителями районов и т.д.; 100% выполнения Плана приёма на 1-й курс.
6. Создан Институт дополнительного образования. Разработано около 100 программ дополнительного образования; Проходят обучение более 1000 слушателей в год;
7. Издан справочник студента;
8. Появился студенческий сайт на портале НовГУ; расширены функции центра занятости студентов и выпускников по содействию в трудоустройстве;
9. 12000 студентов – участники в программе профилактики зависимости и др. мероприятиях;
10. Разработано Положение об оплате труда в НовГУ;
11. Организована служба психологической поддержки;
12. С каждым годом наблюдается рост удовлетворения заявок на отдых и лечение.

3.4 В реализации программ стратегии «Управление изменениями»:

1. Совершенствовалась документация системы менеджмента качества (СМК) НовГУ;
2. Осуществлён пересмотр и актуализация модели СМК НовГУ;
3. Регулярный аудит качества процессов и ООП ВПО;
4. Обучение руководителей, персонала и уполномоченных в области качества на постоянной основе;
5. Обучение руководителей и ППС кафедр по программе «Разработка ООП в компетентностном формате»;
6. Постоянное участие ППС и сотрудников в конференциях и семинарах по качеству.

В результате реализации намеченных стратегических программ наш университет за прошедшие пять лет существенно продвинулся вперёд на пути своей главной **корпоративной стратегии «Качество и инновации»:**

- Все Программы Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 г. в целом выполнены!
- Инновационные подходы коллектива НовГУ в деятельности по ключевым направлениям в целом привели к повышению качества университетской среды и наших итоговых показателей.

3.5 Решение Учёного Совета НовГУ «О выполнении плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года»

РЕШЕНИЕ

Учёного Совета Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого от 25 января 2011 года по вопросу
«О выполнении плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года»

Заслушав и обсудив сообщение проректора по учебной работе НовГУ С. В. Гудилова **«О выполнении плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года»**,

Учёный Совет отмечает:

1. Основой для разработки Плана стратегического развития НовГУ- 2010 явились разработанная при непосредственном участии высшего руководства университета **Миссия и Видение** НовГУ, а также результаты проведённого рабочей группой **SWOT – анализа** ключевых процессов деятельности университета.

Определение **стратегических приоритетов и целей** развития НовГУ базировалось на Политике и нормативных документах по высшему образованию в России, а также на анализе тенденций развития высшего образования в Европе и в мире. Выбранная корпоративная стратегия **«Качество и инновации»** и её составляющие - функциональные стратегии, соответствовали сформулированной **Миссии** НовГУ, учитывали внешние возможности и ключевые сильные стороны университета, равно как его слабые стороны и внешние угрозы. Избранные стратегии были рассчитаны на реальное ресурсное обеспечение и опирались на внутренний потенциал вуза.

Сделанный университетом в то время **стратегический выбор** предвосхитил положительную реакцию различных групп влияния, принадлежащих как внутренней, так и внешней среде. План стратегического развития был одобрен и принят учёным Советом НовГУ, получил положительную оценку при проведении аккредитационной экспертизы университета 2007 года, а также зарубежных экспертов.

2. Совет отмечает также достаточно **успешный менеджмент стратегических программ и проектов**, выполнение которых шаг за шагом совершенствовало качество нашей деятельности и обогащало университет инновациями. Так, для руководства реализацией стратегических программ был использован административный ресурс с одновременным привлечением персонала университета для выполнения конкретных проектов и инициатив. Налаженный мониторинг выполнения программ, способствовал своевременной группировке одноцелевых проектов под единые программы и единое руководство.

3. В результате реализации намеченных стратегических программ и выполненных проектов наш университет за прошедшие пять лет существенно продвинулся вперёд на пути своей главной **корпоративной стратегии «Качество и инновации»**.

Так, в реализации программ **стратегии «Управление знаниями»** инновационные подходы в работе со школами региона, главами районов Новгородской области, использования интернет ресурсов и др., позволили поднять качество работы с абитуриентами и добиваться ежегодно выполнения планов приёма в НовГУ.

Инновационный подход в организации учебной деятельности университета, такой как «рейтингование» кафедр НовГУ позволяет постоянно, из года в год добиваться повышения качества методического обеспечения учебного процесса, качества профессорско-преподавательского состава, совершенствования образовательных технологий, в том числе внедрения технологий дистанционного обучения. А с другой стороны, является примером инноваций в сфере бюджетной политики университета, мотивируя деятельность каждой кафедры университета на достижение высоких показателей. Инновации в научном секторе университета позволяют привлекать к научной работе всё новое количество студентов, молодых и талантливых учёных. Реализуются программы «Старт» и «Умник». Программы «Молодежная Наука», Фонд Потанина, и фонд Oxford Russia также служат делу стимулирования НИРС. Выросло качество и нашего университетского издания «Вестник НовГУ». Теперь наш журнал и электронный, и «ВАКовский»!

Активная работа в области установления широких и прочных связей с зарубежными университетами позволили внедрить инновационные образовательные программы двойных дипломов, выйти на совместные научные исследования по ряду направлений, обеспечить высокую мобильность студентов и преподавателей, поднять имидж университета на международной уровне и привлечь дополнительные внебюджетные средства.

Инновации, связанные с внедрением элементов системы менеджмента качества в образовательный процесс (**стратегия «Управление изменениями»**) позволили на постоянной основе проводить аудит качества ООП и их реализации, ежегодно проводить самооценку деятельности и поднять качество организации образовательного процесса до уровня европейских стандартов высшего образования ENQA. Инновационная **Программа «Корпоративный университет»** дала возможность вовлечь в обучение всех руководителей, многих преподавателей и сотрудников нашего университета по образовательным программам: **«Менеджмент качества в вузе»** и **«Разработка ООП и УМК направлений в компетентностном формате»**.

Стратегия «Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами».

Активная работа университета и инновационные подходы к обеспечению внеучебной деятельности студентов, с широким привлечением их в массовые мероприятия общегражданского, социального и патриотического характера, позволили в НовГУ повысить качество университетской студенческой среды, путём проведения воспитательной работы и профилактики отрицательных явлений среди студенчества.

Стратегия «Управление ресурсами». Постоянное внимание к внедрению научных достижений и технических новшеств в секторах материального и информационного обеспечения учебно-научной деятельности, позволяет совершенствовать инфраструктуру университета, добиваться сокращения издержек в эксплуатации комплекса НовГУ, накапливать базу знаний научной библиотеки и создавать комфортную информационную среду для студентов и преподавателей.

Перечисленные и другие инновации позволили поднять и качество результатов подготовки выпускников реализуемых нами образовательных программ. Из года в год растёт качество результатов Интернет-тестирования и выпускных квалификационных работ. Наши студенты постоянные участники и победители российских и международных студенческих конкурсов и олимпиад.

4. Вместе с тем, *Учёный Совет отмечает* и некоторые недостатки в управлении реализацией стратегических программ и проектов: 1. Так, ставка исключительно на административный ресурс при реализации стратегических программ, недостаточно мотивирует персонал университета на выполнение проектов;

2. Для некоторых функциональных стратегий и стратегических программ **не были определены измеряемые показатели стратегических целей**, что в свою очередь предопределило трудности управления реализацией проектов и программ;

3. При формировании стратегических программ **отсутствовала процедура их представления и защиты**, что снижало их актуальность и информированность персонала университета о ведущихся работах.

Исходя из выше изложенного и в целях совершенствования системы стратегического менеджмента университета, Учёный Совет **постановил:**

1 Одобрить деятельность руководства и коллектива университета по реализации «Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года» и **считать его в целом выполненным;**

2 Разработку Плана стратегического развития НовГУ на последующий период провести с учётом высказанных замечаний и на основе существующей **Миссии и Видения** университета, являющихся **актуальными для НовГУ** и в настоящее время;

3 Будущий План стратегического развития НовГУ **ориентировать на выбранные функциональные стратегии**, расширив их рамки на все ключевые процессы;

4 В процессе реализации стратегии НовГУ шире **использовать методологию системы сбалансированных показателей (ССП)**, апробированную в мировой и отечественной практике стратегического менеджмента вузов

4 Текущее положение и условия функционирования НовГУ

4.1 Общие сведения

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого (НовГУ) осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами Министерства образования и науки Российской Федерации.

Юридический адрес и реквизиты НовГУ:

173003, Великий Новгород, ул. Большая Санкт-Петербургская, 41.

телефон: (8162) 62-72-44 факс: (8162) 62-41-10 E-mail: tel@novsu.ru

www.novsu.ru

Ректор: член-корреспондент РАН, профессор, доктор медицинских наук **Вебер Виктор Робертович**

Таблица 4.1 – Общие сведения о вузе

Наименование	Сведения и реквизиты
Устав, положение о филиале (сведения о регистрации)	Регистрация НовГУ - №1095pp от 08.12.1993 г., свидетельство № 0744111 серия 53 от 06.08.2002 г., Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц № 0744112 серия 53 от 06.08.2002 г.; изменения: № 0750313 серия 53 от 30.04.2003 г.; № 0753263 серия 53 от 25.03.2004 г.; № 0753316 серия 53 от 01.04.2004 г.; № 0757329 серия 53 от 04.11.2004 г. Устав (новая редакция) принят 28.04.2009 г., утвержден заместителем Руководителя ФАО 2009 г., свидетельство от 22.03.2010 г серия 53 № 001181290.
Лицензия (реквизиты)	Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки на право осуществления образовательной деятельности от 28.04.2007, регистрационный № 8791, серия А № 258712 со сроком действия по 28.07.2012
Свидетельство о государственной аккредитации (реквизиты)	Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 04.07.2007, регистрационный № 0698, серия АА № 000720 со сроком действия по 04.07.2012.
Наличие территориально обособленных структурных	Боровичский филиал ГОУ ВПО НовГУ имени Ярослава Мудрого – 174400, Новгородская обл., г. Боровичи, ул. Красноармейская, д.2А

Наименование	Сведения и реквизиты
подразделений (местонахождение с указанием адреса)	Старорусский политехнический колледж (филиал) ГОУ ВПО НовГУ имени Ярослава Мудрого – 175200, Новгородская обл., г. Старая Русса, ул. К. Маркса, д.4
Лицензии филиалов (реквизиты)	Боровичский филиал ГОУ ВПО НовГУ имени Ярослава Мудрого: лицензия от 13.05.2009, регистрационный № 1510, серия АА № 001516 со сроком действия по 13.05.2014 Старорусский политехнический колледж (филиал) ГОУ ВПО НовГУ имени Ярослава Мудрого: лицензия от 04.05.2008, регистрационный № 10141, серия А № 282224 со сроком действия по 04.05.2013
Предельная численность контингента обучающихся, приведенная к очной форме обучения, установленная лицензией по базовому вузу и каждому из его филиалов	По базовому вузу – 14000 По Боровичскому филиалу – 234 По Старорусскому политехническому колледжу – 527

4.2 Историческая справка

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого — крупнейшее в Новгородской области государственное образовательное учреждение. Среди ключевых управленческих решений, принятие и реализация которых обусловили успешное положение вуза на российском рынке образовательных услуг, прежде всего, необходимо отметить построение НовГУ как регионального учебно-научно-инновационного комплекса.

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого образован Постановлением Совета Министров Российской Федерации от 30 июня 1993 г. на базе двух старейших вузов Великого Новгорода — политехнического и педагогического, а также присоединившейся позднее и сыгравшей большую роль в развитии региона — сельскохозяйственной академии.

Целью создания НовГУ было объединение разнообразного опыта подготовки специалистов путем проведения фундаментальных научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования по широкому спектру естественнонаучных, гуманитарных и других направлений науки, техники и культуры.

В системе ценностей Великого Новгорода образование занимает одно из ведущих мест. Это связано с закономерностями развития и потребностями новгородского общества — его политики, экономики и культуры.

Археологические находки и анализ древних письменных источников свидетельствуют о существовании письменности в Новгороде еще в языческий период (IX-X вв.).

Принятие Новгородом христианства явилось дополнительным, но весьма важным фактором просвещения, обеспечило приток византийской книжности, составной частью которой были элементы античной культуры и науки. В городе стали создаваться элементарные школы грамоты, практиковалось обучение детей на дому.

В 1030 г. Ярослав Мудрый открыл в Новгороде школу для «книжного учения», собрав 300 детей кончанских и уличанских старост и городского духовенства.

В Новгороде книжное учение было более высокой ступенью образования по сравнению с простым обучением грамоте. В его программу входило изучение диалектики, риторики и грамматики, что соответствовало основам византийской средней школы. Грамматика включала учение о частях речи, сведения по этимологии, поэтике, грамматических категориях, а также изучение и толкование Священного писания. Ученики знакомились с текстами Гомера, Платона, Аристотеля, изучали

«Слово» Иоанна Златоуста. Диалектика содержала в то время начала философии, понимаемой очень широко. Иоанн Дамаскин (VIII в.) различал философию теоретическую, включавшую богословие, музыку, арифметику, геометрию, астрономию, физиологию, и философию практическую – политику, этику, экономику. Все эти дисциплины были предметом изучения новгородцев.

На основе широкого распространения грамотности развивалась ранняя новгородская книжность. Книги были неотъемлемой частью бытовой культуры новгородцев – их переписывали, передавали по наследству, почитали как главную духовную ценность дома.

В 2000 г. на Троицком раскопе в культурных слоях рубежа X-XI вв. была найдена древнейшая славянская книга с фрагментами текстов из Псалтыри - практически древнейший учебник: в средневековье Псалтырь был универсальной учебной книгой, по которой изучалась грамматика, риторика, философия.

В XI в. в Новгороде были написаны Остромирово Евангелие, Краткая Русская правда, «Книга Паломник» Добрыни Андрейковича, Изборник 1073 года, в который вошло 393 статьи по вопросам христианской морали, грамматики, священной истории, географии, началось писание Новгородской Первой летописи. Эти первые произведения древнерусской литературы прививали любовь к книге и знаниям как основе обучения. Не случайно Изборник открывался словом о почитании книг.

К XII веку двухуровневая система образования в Новгороде получила широкое развитие. В распространении грамотности ведущее место занимали «мастера грамоты» или «начетчики», кроме них педагогической деятельностью занимались ученые-богословы, писатели, служители церкви, писцы летописей и книг. Педагоги в помощь детям изобрели древнейший букварь, для обучения счету – абак, прообраз будущих школьных счетов.

Высшим достижением методики преподавания математики в Древней Руси стало сочинение иеродиакона Антония Римлянина Рождество-Богородичного монастыря 26-летнего Кирика - «Учение им же ведати человеку числа всех лет», написанное в 1136 году. «Учение» предназначалось для лиц, освоивших азы счисления и изучивших математические основы, и способствовало развитию образного и абстрактного мышления.

В XII-XVI вв. Великий Новгород был центром высокой книжной культуры и образованности. Многочисленные берестяные грамоты, найденные при проведении археологических раскопок, свидетельствуют о том, что новгородцы широко использовали полученные знания как в деловой и торговой практике, так и в быту. Именно в эти столетия появляется множество грамот – купчих, подрядных, духовных, завещаний, договоров с русскими княжествами и соседними государствами. Благодаря развитию математики строители древнего Новгорода хорошо знали «золотое сечение», умело рассчитывали габариты зданий, толщину стен, радиусы арок. Новгородская школа «учения книжного», по мнению многих исследователей, давала серьезное по тем временам образование, готовила государственных людей к церковно-административной и просветительной деятельности. Тексты на бересте свидетельствуют о том, что умение читать и писать и потребность в письменном общении были широко распространены практически среди всех слоев общества.

В XIV в. в Новгороде создается книжная мастерская, в 1499 году под руководством новгородского архиепископа Геннадия составлен первый на Руси полный свод Священного писания (Геннадиевская Библия).

Первая половина XVI века – время новых поисков в среде образования и культуры. Наиболее значимой в этих направлениях была деятельность новгородского архиепископа Макария. По его инициативе составляется «Владычный свод» как продолжение Новгородской Четвертой летописи. В то же время пишутся обширные жития новгородских святых – Антония Римлянина, святителя Никиты, Михаила Клопского и других. Главным достижением Макария было создание Великих Миней

Четких в двенадцати томах. Произведения, подготовленные и изданные Макарием, использовались в процессе обучения и воспитания не только молодого поколения Великого Новгорода, но также получили широкое распространение по другим русским городам.

В XVII веке сложившаяся в Новгороде система образования позволила новгородскому купечеству стать одним из высокообразованных сословий Российского государства. Их обучение включало знания метрологии, денежного счета, истории, географии, иностранных языков, основ экономики и права. Новгородцы активно переписывали, собирали и покупали книги, широкое распространение в Новгороде получила печатная книга не только религиозного, но и светского содержания. В Гостином дворе на Ярославом дворище существовал специальный книжный ряд. С наступлением петровских реформ стремительно развивающемуся русскому государству требовались образованные активные личности, способные влиять на политическую, экономическую и духовную жизнь страны.

С наступлением петровских реформ стремительно развивающемуся русскому государству требовались активные образованные личности, способные влиять на политическую, экономическую и духовную жизнь страны. Поэтому Петр I одобрил и поддержал инициативу новгородского митрополита Иова по открытию в Новгороде греко-славянского училища. По его указу, подписанному 31 января 1706 года, в Новгород были направлены доктора Падуанского университета греческие иеромонахи Иоаникий и Софроний Лихуды. На средства Софийской казны в Кремле был построен двухэтажный корпус и принято на обучение 150 учеников разного возраста и разных профессий. Училище братьев Лихудов делилось на два отделения – еллинское (греческое) и славянское. Здесь изучались греческий, латинский, старославянский языки, пиитика, риторика, логика. Учебный план Новгородского греко-славянского училища почти целиком соответствовал учебному плану позднее созданной Лихудами в Москве Славяно-греко-латинской академии. Все это позволяет отнести школу Лихудов к учебным заведениям высшего типа. Училище братьев Лихудов существовало более 30 лет и подготовило большое количество православной российской интеллигенции и в первую очередь – учителей.

В 1740 году в Новгороде была открыта духовная семинария, учебный план которой был почти точным слепком Киевской академии, а по объему финансирования намного превосходил другие семинарии. В первом учебном году в семинарии были открыты четыре класса: аналогии, инфимы, грамматики и синтаксисы, затем - классы пиитики, риторики, философии, богословия. Семинаристы изучали также российскую словесность и грамматику, математику, географию, историю, педагогику, поэтику, медицину.

Высокий уровень гуманитарной подготовки в Новгородской семинарии был во многом предопределен ее уникальной библиотекой, основу которой составляли богатейшие книжные собрания Феофана Прокоповича, новгородских архиепископов Иова, Амвросия Юшкевича, Стефана Калиновского, митрополита Дмитрия Сеченова и ряда других церковных деятелей. Всего в библиотеке было около 7000 книг.

За 170 лет своего существования семинарию закончили более 7 тыс. человек, среди них - видные церковные и государственные деятели, ученые и преподаватели. Выпускников семинарии можно было встретить во многих российских городах, более половины священников Санкт-Петербурга и преподавателей духовной академии были новгородцами.

После 1917 года в помещениях семинарии был открыт Новгородский институт народного образования, который в 1934 г. был преобразован в Новгородский государственный учительский институт, а затем в 1953 г. в Новгородский государственный педагогический институт.

В 1964 году в Новгороде был создан филиал Ленинградского электротехнического института (ЛЭТИ), на базе которого в 1973 году был создан Новгородский политехнический институт.

В 1969 году был открыт Новгородский филиал заочного образования ЛСХИ, а затем в 1986 г. Новгородский сельскохозяйственный институт.

Таким образом, в Великом Новгороде была создана уникальная система образования.

Учреждение в 1993 году Новгородского университета классического типа явилось исторически закономерным явлением. Университет аккумулировал традиции образования и просвещения, накопленные за 11 веков существования Великого Новгорода, и обеспечил их развитие на качественно новом уровне.

4.3 Современное состояние НовГУ

4.3.1 Структура НовГУ

НовГУ представляет собой университетский учебно-научно-инновационный комплекс (УУНИК), в котором обучение студентов, аспирантов и слушателей системы повышения квалификации осуществляется на базе научных исследований путем создания и освоения инноваций.

По виду деятельности в составе УУНИК НовГУ условно можно выделить пять основных блоков: *учебный, научный, информационно-телекоммуникационный, инновационный и социальный.* (Рисунок 4.1)

В учебный блок входят:

- структурные подразделения НовГУ, размещенные в Великом Новгороде (семь институтов: *гуманитарный, экономики и управления, непрерывного педагогического образования, электронных и информационных систем, сельского хозяйства и природных ресурсов, медицинского образования, политехнический*; институт последипломного и дополнительного образования, четыре колледжа среднего профессионального образования: *гуманитарно-экономический, политехнический, медицинский*); учебные лаборатории и центры коллективного пользования;
- вынесенные структурные подразделения с частичными полномочиями юридического лица (Старорусский политехнический колледж (филиал), Боровичский филиал);
- региональные участники – юридические лица (Региональный центр развития образования, Новгородский педагогический лицей, Новгородский профессиональный лицей, Новгородский колледж искусств, Новгородская школа искусств им.С.В.Рахманинова, Новгородские школы № 4, 21, 24, 26, 30, 32, университетская гимназия № 1, гимназия № 2, гимназия «Квант»).

Профессиональное образование в университете структурировано по уровням:

- среднее профессиональное образование (СПО) и программы профессиональной подготовки реализуется в колледжах НовГУ;
- высшее профессиональное образование (ВПО), реализуется на факультетах, и, в свою очередь, имеет три ступени: бакалавриат с присвоением квалификации по коду 62 – 1 ступень; дипломированный специалист с присвоением квалификации по коду 65 – 2 ступень; магистратура с присвоением квалификации по коду 68 – 3 ступень.
- послевузовское профессиональное образование: докторантура, аспирантура, ординатура, интернатура;
- для дипломированных специалистов разработаны и реализуются в Институте постдипломного и дополнительного образования программы дополнительного профессионального образования.

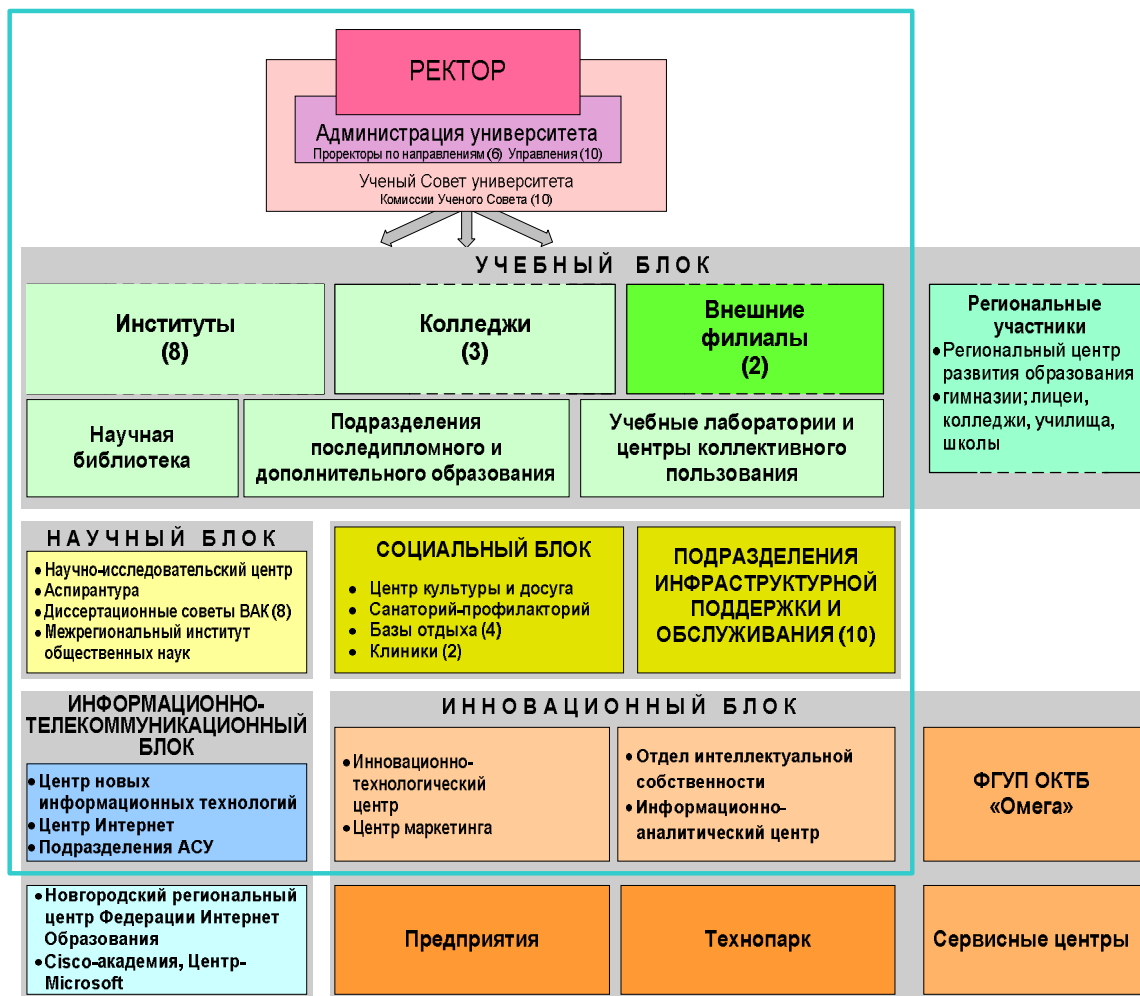


Рисунок 4.1 - Структура учебно-научного комплекса НовГУ.

Научный блок включает в себя:

- структурные подразделения НовГУ с частичными полномочиями юридического лица (научно-исследовательский центр);
- структурные подразделения НовГУ (научные и учебно-научные подразделения (центры, лаборатории), научные отделы кафедр, отраслевые и проблемные лаборатории, совместные с предприятиями и организациями учебно-научные лаборатории, центры и т. п.);
- аспирантура;
- диссертационные советы ВАК (8 советов, все докторские);
- межрегиональный институт общественных наук (международный грант с участием Минобрнауки РФ).

В информационно-телекоммуникационный блок входят:

- центр новых информационных технологий;
- центр Интернет;
- специализированные подразделения обслуживания корпоративной автоматизированной системы управления университетским комплексом;
- Новгородский региональный центр Федерации Интернет Образования;
- Сертифицированные центры передовых производителей в области ИТ («Cisco-академия», «Центр-Microsoft» и др.).

В инновационный блок входят:

- структурные подразделения университета (инновационно-технологический центр, центр маркетинга, информационно-аналитический центр, отдел интеллектуальной собственности);
- организации – юридические лица (ГУП-ОКТБ «Омега»);
- научно-производственные и сервисные предприятия – юридические лица («Вайгач», «Технопарк Пабблишинг», «Микротех», «АстроСофт Новгород», «Антарес», «Ганза Консалтинг», «Фотек», «Антима Великий Новгород», «Медиатерра», «Новгородский технопарк», «Технопарк Инжиниринг» и др.).

Подразделения инфраструктурной поддержки и обслуживания обеспечивают жизнедеятельность комплекса путем выполнения услуг различного (учебного, научного, информационного, хозяйственного, ремонтного, транспортного) характера для всех структурных подразделений и внешних участников:

- информационно-издательские структурные подразделения университета (управление документооборота и офисных технологий, издательско-полиграфический центр, пресс-центр, радио и телевизионное творческое объединение «Университет»; редакции газет и журналов);
- центр перспективного развития;
- управление капитального строительства и ремонта;
- административно-хозяйственное управление;
- отдел транспортного обслуживания.

Система качества

Работы в НовГУ в области качества ведутся целенаправленно и на плановой основе. Так, в Миссии университета записано: «Университет оказывает системное воздействие...направленное на повышение качества образовательного, воспитательного и научного процессов». Качество предоставляемых услуг – стратегический приоритет и одна из основных **целей** развития Университета. Провозглашенная Миссия, анализ «сильных» и «слабых» сторон университета, «угроз» и «возможностей» во внешней среде (SWOT –анализ), привели коллектив вуза к формулированию трёх взаимопересекающихся стратегических инноваций (функциональных стратегий): **управление знаниями, управление ресурсами, управление изменениями**, которые определили комплексную, корпоративную стратегию – **«Качество и инновации»** (Рис.4.2), позволяющую университету в рыночных условиях занять свой сектор в национальном и региональном образовательном пространстве. (Стратегический план развития НовГУ на период до 2010 г.).

МИССИЯ НОВГУ		
Корпоративная стратегия: “Качество и инновации”		
Функциональная стратегия: УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ (Управление процессами образовательной и научной деятельности)	Функциональная стратегия: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ	Функциональная стратегия: УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ (Развитие персонала /инфраструктуры)

Рис. 4.2 – Корпоративная и главные функциональные стратегии развития НовГУ

Каждая из функциональных стратегий реализуется через выполнение Программ и Проектов тесно связанных с вопросами обеспечения, управления, контроля или улучшения качества различных сторон деятельности НовГУ. Так, функциональная стратегия “Управление знаниями”, реализуется путем выполнения Программы

«Управление качеством образования», цель которой - подготовка конкурентоспособных кадров в соответствии с требованиями рынка труда и обеспечение соответствия уровня подготовки выпускников требованиям ГОС. Стратегия «Управление ресурсами» реализуется через Программы: «*Кадры и кадровая политика*», цель выполнения которой: сохранение, приумножение, **повышение качества** и эффективное использование научно-педагогического потенциала НовГУ и, как следствие, - **повышение качества** подготовки выпускников; «*Информационные ресурсы*», - с целью обеспечения качества управленческих решений на основе мониторинга ключевых процессов и **повышение качества процессов менеджмента**. Функциональная стратегия НовГУ «Управление изменениями» тесно связана со стержневой проблемой модернизации образования в России - создание эффективной **системы управления качеством образования**. Внедрение концепции всеобщего управления на основе качества (Total Quality Management - TQM) или системы менеджмента качества (СМК) предполагает большие изменения, которые являются неотъемлемой частью развития менеджмента университета. Одним из главных проектов реализации программы «**Стратегический менеджмент**» является проект «**Система менеджмента качества (СМК) НовГУ**». Выполнение проекта предусматривает бенчмаркинг, внедрение базовых процессов СМК (лидерство высшего руководства, вовлечение персонала, постоянные улучшения), разработку моделей организационной структуры НовГУ. В результате, - создание системы качества, переход к управлению на основе качества с целью внедрения процесса непрерывных улучшений и формирование классического адаптивного университета. Завершением Программы «**Стратегический менеджмент**» является проект по подготовке к сертификации СМК и международной аккредитации образовательных программ, с целью выхода НовГУ на международный рынок образовательных услуг. В качестве базы для построения системы качества НовГУ была выбрана **Интеграционная модель** на основе требований и рекомендаций международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 года и Стандартов и директив Агентства по обеспечению качества высшего образования на территории Европы (ENQA) (Рис. 4.3).



Рис. 4.3 Интеграционная модель системы качества НовГУ

Модель СМК НовГУ на основе стандартов ИСО 9000:2000 содержит три доминанты: ориентация на потребителя (студентов, работодателей и др.); ориентация на управление процессами образовательной и научной деятельности; регулярная оценка (самооценка) уровня зрелости процессов СМК университета.

Построение системы качества в НовГУ реализуется через внедрение принципов менеджмента качества. В главном документе СМК университета **“Руководстве по качеству НовГУ”** приведено описание инвентаризации и идентификации всех **рабочих процессов** образовательной деятельности; определены показатели и характеристики результативности, эффективности и качества процессов; составлена матрица ответственности и полномочий персонала применительно к главным процессам университета. В частности, в ответственность высшего руководства входит: а) доведение до сведения кафедр университета важности выполнения требований потребителей, что осуществляется через организацию ректоратом регулярных встреч с работодателями, со студентами и сотрудниками; б) личное участие в разработке политики и целей в области качества; в) проведения анализа со стороны руководства и ежегодном отчетном докладе ректора по вопросам качества на Ученом совете НовГУ; г) обеспечения необходимыми ресурсами при проведении различных проектов связанных с внедрением системы качества.

Механизм определения потребностей и ожиданий работодателей, студентов и других заинтересованных сторон осуществляется путем бенчмаркинга и подготовки предложений по улучшению работы. Этому способствует участие университета в сетевых проектах по стратегическому планированию и менеджменту качества в высшем образовании с участием отечественных и зарубежных вузов; регулярное проведение анкетирования основных потребителей вузовских услуг (ассоциации товаропроизводителей, комитетов образования города и области, студентов и преподавателей); принятие и реализация корректирующих мероприятий по результатам анализа отчетов о самообследовании (закрытие не востребовавшихся и открытие новых специальностей (на примере Северного филиала РГУИТП), корректировка образовательных программ, реорганизация структуры вуза и т.п.

Сформирован состав и организована работа Совета по качеству на регулярной основе при ректоре НовГУ. Создан Центр качества НовГУ, назначен ее руководитель – менеджер по качеству - проректор по учебной работе, определены его полномочия и ответственность; создан институт уполномоченных по качеству на факультетах НовГУ, определены их ответственность и полномочия (Рис. 4.4)

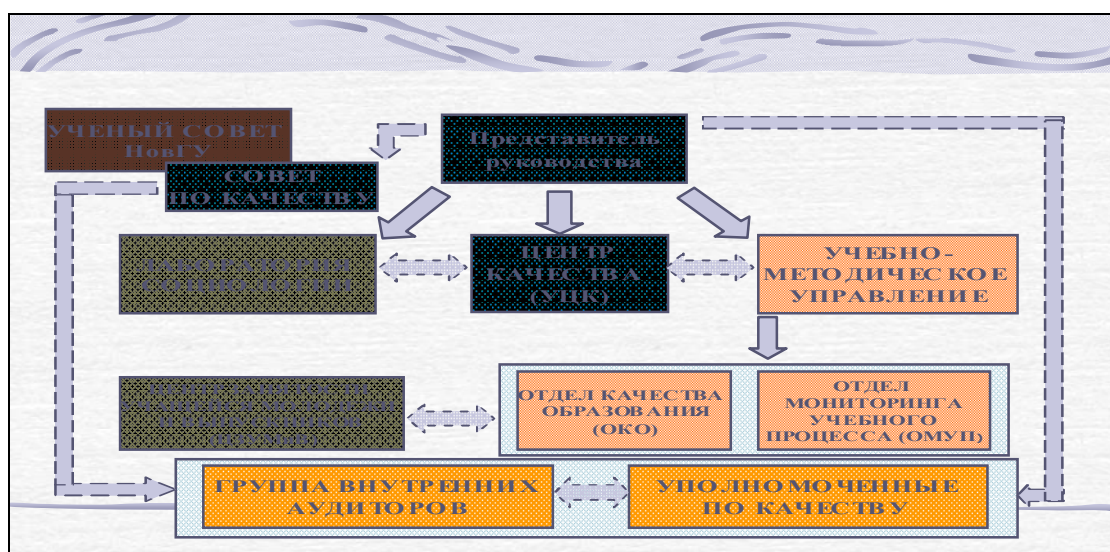


Рис. 4.4 Организационная структура СМК НовГУ

Сформулированы высшим руководством *миссия, видение* и основные *ценности вуза*; разработана *Концепция системы качества НовГУ*; разработан *план стратегического развития*, его проекции на все уровни управления и подразделения университета; разработаны *политика и цели* в области качества НовГУ, согласованные со стратегическим планом развития университета.

Университет активно проводит Аудит и самооценку деятельности по критериям различных моделей: самооценка (самообследования) НовГУ в 2002 г. по методике научно-информационного центра государственной аккредитации (НИЦГА); самооценка по модели ежегодного конкурса «Системы обеспечения качества подготовки выпускников (2000 г – 2011 г.); самооценка СМК НовГУ с использованием экспертной системы «ВУЗ-ИСО 9000» (2000 г.); самооценка НовГУ в 2004 г. по Модели внутривузовской системы менеджмента качества высшего профессионального образования (www.tqm.spb.ru); внутренний аудит учебно-методических комплексов по дисциплинам ООП специальностей и направлений (ноябрь 2006, февраль 2007 г. и последующие годы).

Из мероприятий по внешней оценке деятельности университета можно отметить приглашение в НовГУ специалистов “Зальцбургских семинаров” (2000, 2005 г.г.); участие в комплексной (государственной) оценке деятельности (1997, 2002, 2007 г.г.), завершившиеся положительными заключениями соответствующих комиссий.

Программа управления качеством образования второго этапа в Новгородском государственном университете разработана на период до 2010 года. В ней определены требования к качеству образования в НовГУ, разработка основных критериев и показателей (индикаторы) качества образования; поэтапное создание современной системы качества образования в НовГУ; организация службы качества университета; повышение квалификации профессорско-преподавательского состава университета в области качества; формирование моделей выпускников с использованием ФГОС 3-го поколения; совершенствование процессов самооценки университета, в том числе с использованием стандартов качества Европейской ассоциации по контролю качества (ENQA); информатизация образовательной системы университета; разработка “Руководства по качеству” и других документированных процедур.

В рамках принятой Программы управления качеством образования второго этапа проводится подготовка квалифицированных специалистов по качеству (менеджеров по качеству, аудиторов СМК, инженеров-менеджеров по специальности «Управление качеством») для всех структурных подразделений НовГУ. Проведено обучение высшего руководства университета (октябрь 2006 г., апрель 2011 г.) и уполномоченных по качеству на факультетах НовГУ (ежегодно.) по программе «Менеджмент качества в вузе». Реализуемая в НовГУ дополнительная образовательная программа направлений магистратуры «Преподаватель высшей школы» направлена на формирование качественной культуры будущих преподавателей университета.

Построение системы качества в университете потребовало внедрения Управления документацией и данными на новой основе. Проведена инвентаризация, упорядочение и актуализация всей действующей внутренней и внешней документации НовГУ (www.novsu.ac.ru; раздел «Официальные документы»); строится система управления документацией через разработку унифицированных требований к содержанию и построению документов системы менеджмента качества, документированным процедурам основных рабочих процессов, рабочим инструкциям и др. (например: Положение об ООП, Разработка педагогических тестовых материалов и т.д.). Выполнена разработка проектов *документированных процедур* основных рабочих процессов в НовГУ («Управление документами», «Управление записями», «Внутренний аудит», «Корректирующие и предупреждающие действия») и рабочих инструкций, как составной части документации системы менеджмента качества.

Система постоянного улучшения образовательной деятельности НовГУ базируется на выполнении корректирующих действий в случае *возникновения несоответствий* с

использованием соответствующих документированных процедур (Положение о рейтинговой системе обучения, ДП «Корректирующие и предупреждающие действия»); на анализе *возможных несоответствий*, причин их возникновения и разработке системы предупреждающих действий и соответствующих документированных процедур.

Вопросы и проблемы развития системы качества НовГУ, требующие перспективного решения.

1. Для реализации принципа ориентации на потребителя требуется создание в университете отдела маркетинга рынков образовательных услуг и рабочей силы, проведение анкетирования основных потребителей вузовских услуг на *регулярной основе* и принятие решений, корректирующих мероприятий по результатам анкетирования;
2. Принцип лидерства руководства ставит задачу разработки политики и целей в области качества *во всех академических подразделениях* НовГУ.
3. Принцип вовлечение персонала НовГУ в работу по качеству требует разработки и реализации системы *мотивации* персонала к улучшению качества работы;
4. Принцип постоянного улучшения деятельности НовГУ направляет университет на формирование *института внутренних аудиторов*, на разработку и внедрение системы *постоянных внутренних аудитов* отдельных подразделений и процессов и системы менеджмента качества НовГУ, на регулярное подведение итогов самооценки и принятие решений в контексте стратегического плана развития университета;
5. Принципы Болонской декларации, европейские стандарты качества нацеливают университет на работу по гармонизации принципов системы качества НовГУ (TQM) и стандартов качества ENQA, а также проведение самооценки по «внутренним» стандартам качества ENQA;
6. Принцип ориентация на процессы в НовГУ требует разработки методов для измерения показателей и характеристик результативности, эффективности и качества рабочих процессов, т.е. *квалиметрического обеспечения*, построение действенной системы *мониторинга*, контроля степени достижения целей и управления всеми рабочими процессами в НовГУ;

4.3.2 Взаимодействие с внешней средой, методы поддержания контактов с представителями основных заинтересованных групп

Взаимодействие НовГУ с внешней средой основано на мониторинге ожиданий основных заинтересованных сторон и выстраивании системы долгосрочных взаимовыгодных отношений, направленных на поддержание устойчивого развития университета. Основные партнеры НовГУ - образовательные организации региона (школы, лицеи, гимназии), обучаемые и их родители, преподаватели и сотрудники университета, университетская администрация, работодатели, власти города и области, государство и общество в целом.

Само создание НовГУ как «вершины образовательной пирамиды» области было осуществлено совместно с администрацией города и области, заинтересованных в создании единого регионального комплекса, реализующего систему непрерывного профессионального образования.

Важнейшими каналами получения информации об ожиданиях заинтересованных сторон выступают рекомендации Попечительских Советов, социологические обследования выпускников и работодателей, отчеты Института образовательного маркетинга и кадровых ресурсов НовГУ, запросы координационных Советов по кадровой политике города и области, отчеты службы занятости, итоги работы ярмарки вакансий и студенческой биржи труда.

Попечительский Совет университета, созданный в 1994 г., выступает не только каналом получения информации, но является, по сути, важнейшим системообразующим элементом взаимодействия НовГУ с его заинтересованными сторонами. Членами Совета являются Губернатор области, руководители районных администраций, представители бизнеса. Важнейшая функция Попечительского Совета - постоянное обсуждение и решение вопросов кадрового обеспечения предприятий Новгородского региона.

Попечительский Совет решает также комплекс задач, среди которых – установление сотрудничества университета с работодателями (администрация, бизнес), обеспечение финансовой поддержки развития ВУЗа (бюджеты города и области, спонсорская помощь бизнеса), а также включение НовГУ как важнейшего элемента системы непрерывного профессионального образования в программы развития региона. Необходимо отметить, что Попечительский Совет университета дополняют 12 Попечительских Советов «второго уровня», выполняющих те же функции для входящих в состав НовГУ институтов и других структурных подразделений. При этом эффективно решаются вопросы по развитию сотрудничества НовГУ с работодателями. Руководители предприятий, входящие в соответствующие Советы, выступают членами председателями ГАКов, включены в систему управления качеством университета.

Особую активность демонстрируют компания «Новгородский завод ГАРО» и корпорация «Сплав». В компании «Новгородский завод ГАРО» открыт филиал кафедры автомобильного транспорта, там же действует представительство политехнического института, разворачивается инженерно-технический центр для студенческого творчества.

Для эффективного развития Новгородского университета немаловажное значение имеет его интеграция в международное научное и образовательное сообщество. В 1993 г. в НовГУ были сформированы Управление по международной деятельности (УМД), подготовительное отделение для иностранных учащихся с собственной кафедрой русского языка как иностранного. С ростом количества иностранных граждан, обучающихся в НовГУ, в 1996г. было создано отделение по работе с иностранными студентами (ОРИС).

В настоящее время НовГУ осуществляет сотрудничество на основе долгосрочных договоров с 36 вузами 14 стран, а также с большим количеством зарубежных правительственных и неправительственных организаций. Следует обратить внимание на расширение географии сотрудничества в 2010 году. Новые соглашения подписаны с вузами и колледжами Германии, Польши, Китая, Японии, а также со странами ближнего зарубежья: Латвией, Украиной, Республикой Беларусь. Прирост договоров по отношению к 2007 году составил 65 %. Важным качественным показателем развития международной деятельности в условиях интернационализации высшего образования является реализация международных образовательных программ и научно-образовательных проектов. Наиболее результативной является экспериментальная программа по педагогике с университетом г. Хильдесхайм. В настоящее время проектируются совместные образовательные программы в области экономики, менеджмента, межкультурной коммуникации, инженерных наук, архитектуры и искусства, сельского хозяйства, медицины. Успешная реализация проектно-грантовой деятельности способствовала развитию академической мобильности преподавателей и студентов (таблица 1.2). Важным показателем международной деятельности является обучение иностранных студентов. Первые 35 студентов, принятые на контрактной компенсационной основе, пройдя языковую подготовку, были зачислены на различные факультеты (в основном медицинский) еще в 1996 г. В 2009-2010 учебном году по контрактам в НовГУ обучалось 270 иностранных студентов из 41 страны мира, в 2010-2011 – 247 студентов из 44 стран. В основном контингент иностранных студентов представлен жителями развивающихся стран Азии, Африки и Южной Америки. Однако каждый год в НовГУ прибывают и студенты из таких стран как США, Франция, Германия, Швеция, Финляндия для краткосрочного (от нескольких недель до одного

учебного года) изучения русского языка. Число таких студентов колеблется от 10 до 30 в год.

Таблица 4.2 - Показатели международной деятельности НовГУ

Год	Количество студентов вуза, обучавшихся за рубежом	Количество иностранных обучающихся					Стажировки преподавателей:			
		студентов				аспирантов	НовГУ за рубежом		иностранцев в НовГУ	
		всего	очное	о/з	заочное		для преподавания	научная работа		
2006	57	263	237	2	24	4	4	80	19	
2007	92	266	237	2	27	4	5	122	31	
2008	69	309	281	1	27	5	5	99	19	
2009	77	334	306	3	25	6	10	122	20	
2010	64	348	328	2	18	3	10	119	18	

4.3.3 Организация управления вузом

Система органов управления университета, их компетенция и взаимоотношения определяются законодательством РФ, нормативными документами Министерства образования и науки Российской Федерации и других федеральных органов исполнительной власти, а также Уставом университета.

Высшие органы управления НовГУ включают в себя:

- конференцию научно-педагогических работников НовГУ и представителей других категорий работников и обучающихся;
- Ученый совет, возглавляемый ректором (председателем Ученого совета);
- комиссии Ученого совета.

Непосредственное управление деятельностью университета на основе единоначалия осуществляет ректор, избираемый конференцией коллектива университета тайным голосованием на пять лет и утверждаемый Министерством образования и науки Российской Федерации.

Создание новых подразделений НовГУ происходит с учетом двух важнейших структурных критериев - вида деятельности (учебной, научной, инновационной) и делегируемых полномочий. По этим критериям в составе НовГУ выделены структурные подразделения, структурные подразделения с частичными полномочиями юридического лица, юридические лица. Вопросы управления структурными единицами, конкретные формы и содержание их отношений с администрацией и между ними, а также порядок их деятельности определяются соответствующими положениями. В настоящее время в университете разработано 80 различных нормативных и распорядительных документов, регулирующих деятельность подразделений и взаимоотношения между ними (<http://www.admin.novsu.ac.ru/>).

Сложность организационной структуры НовГУ обусловила необходимость развития адекватной системы «горизонтальных» связей между подразделениями и организацией в целом, представленной в этом случае комиссиями Ученого совета НовГУ (12 комиссий, в состав которых входят члены Ученого совета университета — представители различных подразделений, не связанных между собой по подчиненности) и общеуниверситетские координационные советы (по валеологическому образованию и воспитанию; по гуманитаризации образования; по непрерывному педагогическому

образованию). В каждом из этих советов, включающем представителей всех крупных учебно-научных подразделений, вырабатываются согласованные подходы к процессам организации, обучения и воспитания по тем или иным аспектам в масштабе всего университета. Важным посредником «горизонтальных» внутриуниверситетских связей выступает также внутривузовская система менеджмента качества.

Таким образом, первый этап стратегического развития НовГУ, воплощенный в соответствующей Программе, был не только успешно реализован, но и нашел отражение в создании адекватной управленческой структуры, обеспечивающей возможность сохранения вуза как единого целого.

Среди важнейших управленческих решений, реализованных в ходе выполнения Программы, можно выделить следующие:

- построение НовГУ «де-факто» как учебно-научно-инновационного комплекса;
- реструктуризация подразделений университета;
- создание системы Попечительских Советов, увязывающих интересы основных заинтересованных сторон и выступающих гарантами региональных приоритетов развития университета;
- децентрализация управления подразделениями.

4.3.4 Учебно-методическая деятельность

В настоящее время НовГУ как университетский учебно-научно-инновационный комплекс (УУНИК) обладает современной технической базой, значительным научно-педагогическим потенциалом. По итогам рейтинга Министерства образования и науки РФ за 2008 год университет занимает 31 место из 88, а в общем рейтинге классических университетов 2009 года – 33 место из 51. В качестве критериев оценки в рейтинге классических университетов 2009 года были выбраны: образовательная деятельность вуза (35 место), научно-исследовательская деятельность (21 место), социализаторская деятельность (36 место), международная деятельность (46 место), бренд вуза (30 место).

Сложившийся комплекс можно описать в таких измерениях, как: *целостность; взаимодействие со средой; информационность; сложность; иерархичность.*

Университетский комплекс как целостность обеспечивается единством цели создания, функционирования и развития всех составляющих его подсистем, структурных звеньев и органов управления. Устойчивость функционирования комплекса обеспечит реализация ряда принципов, таких как: *концептуальность, результативность, равноправность, взаимообусловленность, междисциплинарность, инфраструктурность.*

Через концептуальность, как принцип организации комплекса, отчетливо прослеживается существенность определения университета как федерально-регионального комплекса в том, что касается миссии университета и его социальной ответственности.

В условиях России университет, находящийся на конкретной территории проживания населения, оказывается общим элементом сразу нескольких пересекающихся структур: научно-образовательных систем федерального и регионального уровней, регионального социума, включающего муниципальные подсистемы.

Взаимодействуя со средой (формально и неформально), университет реализует определенные функции. Часть этих функций соответствует общему составу функций образования как общественного института (формирование профессионально-квалификационного состава населения, формирование потребительских стандартов населения; формирование образовательных общностей и их воспроизводство; привитие образовательным общностям приемлемых правовых и политических ценностей и норм, способов участия в политической жизни, содействие патриотизму).

Вместе с тем университет является одной из социальных организаций, осуществляющих социализацию и выполняет следующие функции: *трансляции и распространения культуры в обществе; социального и культурного изменения; социальной селекции; социальной опеки*. Реализация в рамках университетского комплекса образовательных и социальных функций приводит к значительному влиянию университета на всю систему непрерывного образования на территории в различных формах.

Отличительной особенностью деятельности НовГУ является и то, что в нем наряду с классическими университетскими видами профессионального образования - гуманитарным и естественнонаучным, поддерживается техническое, сельскохозяйственное, медицинское и педагогическое образование. Структурно-функциональная организация университета отражает многоотраслевой характер экономики региона и реагирует на групповые и индивидуальные потребности его населения.

По состоянию на 1 октября 1995 г. в университете велась подготовка по 34 специальностям и 11 направлениям бакалавриата.

В настоящее время НовГУ ведет подготовку по следующим образовательным программам:

- в сфере профессиональной подготовки – по 48 специальностям;
- в сфере среднего профессионального образования – по 24 специальностям;
- в сфере высшего профессионального образования: по направлениям подготовки бакалавров – 19; по направлениям подготовки магистров – 12; по специальностям – 61; всего университет реализует 17 укрупненных групп специальностей;
- в сфере послевузовского образования: докторантура – по 6 специальностям; аспирантура – по 49 специальностям (14 отраслей науки по специальностям аспирантуры); интернатура – по 15 специальностям; ординатура – по 26 специальностям;
- в сфере дополнительного образования – 7 программ.

Приказом от 22.01.1996 № 115 ГК РФ по ВО университету разрешен экстернат по 27 специальностям, приказом от 14.11. 2005 № 1380 Федерального агентства по образованию открыт экстернат еще по 2 специальностям. Фактическая подготовка осуществляется по 5 специальностям.

Помимо освоения основных образовательных программ СПО И ВПО, студенты университета имеют возможность обучаться по дополнительным образовательным программам различного уровня:

- профессиональное образование, позволяющее студентам получать рабочие профессии (48 программ), что улучшает качество их профессиональной подготовки и повышает социальную защищенность как в период обучения, так и в будущем;

- высшее профессиональное образование по программам, позволяющим получить дополнительную квалификацию «Преподаватель» и «Преподаватель высшей школы», «Переводчик в сфере профессиональной коммуникации».

В университете работает *докторантура по 6 специальностям*:

- 03.00.16 Экология (приказ от 04.08.2000 № 2401 МО РФ);
- 05.13.18 Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ (приказ от 25.09.2002 № 3379 МО РФ);
- 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (приказ от 31.05.2001 № 2213 МО РФ);
- 10.01.01 Русская литература (приказ 1965 от 16.07.99 МО РФ);
- 13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования (приказ от 04.08.2000 № 2401 МО РФ);
- 24.00.01 Теория и история культуры (приказ от 25.09.2002 № 3379 МО РФ)

С 2011 года осуществляется переход ВПО и СПО на новые образовательные стандарты – федеральные государственные образовательные стандарты, что ставит перед НовГУ серьезные задачи по подготовке к реализации образовательных программ, основанных на совершенно новых принципах.

Применительно к ВПО намечен переход на уровневую систему – бакалавриат и магистратура, использование принципов Болонского процесса при реализации и оценке качества профессионального образования.

В университете в рамках программ высшего профессионального образования будут реализовываться 43 направления подготовки бакалавров, 3 специальности и 14 направлений подготовки магистров.

По программам СПО на прием заявлено 19 специальностей.

По программам послевузовского образования планируется подготовка по 49 специальностям аспирантуры новой номенклатуры специальностей научных работников, введенной в 2009 году, по 15 программам интернатуры и 26 программам ординатуры.

Планируется значительное увеличение программ дополнительного профессионального образования – программ повышения квалификации и переподготовки специалистов.

Особое внимание в последние годы университет уделяет развитию педагогического образования. Подготовка учителей ведется по 16 специальностям. Кроме того, по 12 специальностям обеспечена возможность получения дополнительной квалификации “Преподаватель” и по 5 направлениям магистратуры – “Преподаватель высшей школы”.

Среднее профессиональное образование (СПО) в университете осуществляется по 27 специальностям. Все учебные планы специальностей СПО согласованы с учебными планами соответствующих специальностей ВПО, что позволяет переводить часть выпускников колледжей на обучение по программам ВПО в сокращенные сроки.

Система среднего профессионального образования университета обеспечивает проведение единой государственной политики в области подготовки высококвалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена. Это связано с реализацией непрерывного многоуровневого профессионального образования, которое повысить качество образования на основе рационального использования кадрового потенциала, методической и материально-технической базы колледжей, институтов и факультетов университета, а также средств и материальных ресурсов, направляемых на профессиональное образование. В колледжах университета выделяются *несколько образовательных уровней*, предусматривающих получение среднего (полного) общего образования и профессиональной подготовки, начального и среднего профессионального образования, а также реализацию неполных образовательных программ высшего профессионального образования. Образовательные программы каждого последующего уровня учитывают содержание обучения на предыдущем уровне (принцип преемственности). В колледжах университета обучается 1678 студентов.

Общий контингент обучающихся по программам ВПО и СПО всех форм подготовки - свыше 13,5 тыс. человек. Ежегодный прием в среднем составляет 2850 студентов по программам высшего образования и 607 студентов колледжей со средним конкурсом на протяжении трех последних лет выше трех человек на одно место бюджетного приема. По программам высшего образования на дневном отделении обучается 6311 студентов, из них 23,5 % - на платной основе.

Основные образовательные программы и учебные планы по структуре, трудоемкости, срокам обучения их перечням дисциплин и содержанию соответствуют требованиям государственных образовательных стандартов. Недельная нагрузка студентов не превышает 54 часов; из них аудиторная - не более 27 часов. Объем практической подготовки, как правило, не менее 50 % от аудиторных часов.

Научно-методическое обеспечение образовательной деятельности осуществляют кафедры университета, факультеты и институты. Руководят методической работой и координируют ее ученые советы и методические комиссии факультетов под общим руководством Ученого совета университета. В целом по университету руководство методической работой осуществляет проректор по учебной работе.

В последние годы существенно выросла результативность научно-методической работы университета (таблица 4.3). Ежегодно издаются монографии и сборники трудов по методическим вопросам высшего образования, делаются доклады на российских и международных конференциях.

Таблица 4.3 - Сведения по учебно-методической работе

Год	Учебники				Учебные пособия			
	Всего		В т.ч. с грифом		Всего		В т.ч. с грифом	
	Кол-во	Объем в п.л.	Кол-во	Объем в п.л.	Кол-во	Объем в п.л.	Кол-во	Объем в п.л.
2006	6	128,5	4	110,1	113	1249,6	19	296,1
2007	3	63,0	2	25,5	104	1211,4	31	432,3
2008	4	81,1	4	81,1	98	1004,9	29	372,3
2009	11	214,9	7	175,5	76	779,5	14	269,8
2010	10	157,3	9	140,5	74	835,1	22	262,8

Таблица 4.4 – Сведения по результатам научной и научно-методической работы

Год издания	Количество монографий		Объем работ в печ.л.	
	Всего	Выполненных штатными преподавателями	Всего	Выполненных штатными преподавателями
2006	72	55	1128,47	894,23
2007	43	39	663,22	577,42
2008	75	74	1010,7	1007,1
2009	66	66	1096	1096
2010	66	66	1206,2	1206,2

Одной из важнейших задач НовГУ является создание и развитие современной системы обеспечения качества образования, включающей в себя следующие основные моменты:

- заинтересованность ректора (принцип «первого руководителя»);
- развитие компьютерно-квалиметрического комплекса в вузе;
- оценочная этика, понимание оценки качества как фактора управления;
- мониторинг качества, периодические процессы самообследования и самоанализа;
- построение «пирамиды функций управления качеством» с глубокой проработкой процессов целеполагания и планирования качества в вузе, с выделением стратегических, тактических и оперативных «горизонтов» управления;
- управление через «корпоративную культуру»;
- поддержание качества образования на основе принципов единства качества процессов и качества результатов, дуализма «качества функционирования» вуза и «качества его развития», процессов обеспечения качества и процессов его улучшения; структуризации качества вуза с выделением «входа», «выхода», «ресурсов», «процессов», «содержания» и «управления».

В 2000 г. в НовГУ создан университетский центр качества (УЦК), руководство которым осуществляет ректор НовГУ. Менеджером по качеству в соответствии с приказом ректора НовГУ назначен проректор по Учебной работе с полномочиями на издание распоряжений по проведению любых действий, необходимых для функционирования системы качества, и ответственностью за качество выполнения всех обязанностей в рамках системы качества. Целью функционирования УЦК является координация деятельности структурных подразделений университета по реализации концепции системы качества НовГУ и программы управления качеством образования, принятых Ученым советом университета в 2000 году.

Повышение качества высшего образования рассматривается руководством университета как стратегическая цель в рамках государственных задач и как средство обеспечения жизнедеятельности, развития и процветания вуза. Концепция система качества НовГУ охватывает все виды деятельности университета (образовательную, научную, административную, хозяйственную) и учитывает статус НовГУ как федерально-регионального университета классического типа, что потребовало не приспособить имеющуюся в университете систему обеспечения качества образования к новым условиям, а приступить к проектированию системы качества научно-образовательной деятельности НовГУ фактически заново.

В университете внедрена рейтинговая интенсивная технология модульного обучения (РИТМ) — система организации учебного процесса, основанная на коллективно-индивидуальных формах обучения, критерием эффективности которой являются результаты практической деятельности студентов.

Контроль качества подготовки студентов осуществляется на нескольких уровнях - кафедральном, университетском аналитическом, университетском управления.

Система качества университета имеет корпоративный характер, и успех ее внедрения напрямую зависит от вовлечения всего коллектива сотрудников университета в ее создание и внедрение, а корректное руководство процессами внутри организации представляет собой основное условие для достижения качественных результатов.

4.3.5 Научно – инновационная деятельность

В настоящее время в НовГУ обучение студентов, аспирантов и слушателей ФПК осуществляется на базе научных исследований путем создания и освоения инноваций. Общий объем выполненных УУНИК работ и оказанных услуг составил в 2010 году 229,9 млн. руб., из них собственными силами 166,9 млн. руб., научно-производственными предприятиями, входящими в УУНИК НовГУ 63 млн. руб.

Таблица 4.5 – Результаты инновационной деятельности

Собственными силами университета		Самостоятельными юридическими структурами, входящими в УНИК НовГУ	
Подразделение	Объем, млн. руб.	Структура	Объем, млн. руб.
НИЦ	128,1	Научно-производственные предприятия	63
Международные гранты	14,5		
Центральная бухгалтерия	24,3		
Итого:	166,9	Итого:	63
ВСЕГО:	229,97 млн. руб.		

Научно исследовательская работа в НовГУ является одной из важнейших составляющих его деятельности, поскольку качественная подготовка специалистов возможна только при тесной связи учебного процесса с научными исследованиями.

Научные исследования в НовГУ ведутся по всем направлениям подготовки специалистов.

Большое внимание в НовГУ уделяется фундаментальной науке, поскольку именно большой объем фундаментальных исследований отличает классический университет от других типов высших учебных заведений. Объем фундаментальных исследований, выполненных по заказу Рособразования, проектов РФФИ и РГНФ составил в 2010 году 38,8 млн. руб.

Научно-исследовательскую работу в НовГУ выполняют 188 докторов наук и 566 кандидатов наук. Для эффективного ведения научных исследований в университете создано более 70 научных центров, научно-исследовательских и учебно-исследовательских лабораторий. В их числе: региональный центр общественного здоровья, лаборатория дифференциальных и интегральных уравнений, центр изучения культуры, лаборатория автомобильной электроники, межкафедральная лаборатория микроэлектроники, лаборатория психологического обеспечения подготовки специалистов, лаборатория социологии образования, лаборатория твердотельной оптоэлектроники, центр семейной медицины, лаборатория экологии и химии, лаборатория агроэкологии; медико-технический центр и др.

С целью развития фундаментальных исследований на территорию Новгородской области привлечены кадровые и инновационные ресурсы академической науки. На базе НовГУ созданы Новгородский научный центр Северо-Западного отделения Российской академии медицинских наук, совместная с Физико-техническим институтом им. А.Ф.Иоффе РАН лаборатория «Рентгенотопографических методов исследования материалов электронной техники», учебно-научный центр по комплексной программе «Кибернетика» РАН.

Фундаментальные исследования, проводимые учеными Института непрерывного педагогического образования НовГУ, позволили создать известные в России и за рубежом научные педагогические школы: инновационные стратегии развития непрерывного образования в территориальной образовательной системе, развитие открытых образовательных систем в России и за рубежом.

Большой вклад в развитие исследований в НовГУ по гуманитарным направлениям вносит работа Новгородского межрегионального института общественных наук (МИОН), который осуществляет свою деятельность в рамках программы «Межрегиональные исследования в общественных науках», организаторами и спонсорами которой являются американские фонды и Министерство образования и науки РФ.

Результаты выполнения фундаментальных НИР легли в основу 5 докторских и 45 кандидатских диссертаций, защищенных сотрудниками университета в 2010 г.

В университете с момента его создания ведется планомерная работа по вовлечению студентов в научно-инновационную деятельность. С целью более планомерной работы по организации научно-инновационной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых в университете создан Совет по молодежной науке, разработана программа поддержки молодежной науки. Для улучшения связи учебного процесса с научно-инновационной деятельностью на базе ИЭ и ИС и ФГУП «Омега» создано студенческое конструкторское бюро «Поиск». Объем финансирования выполняемых студентами проектов в 2010 году составил 1,784 млн. руб.

Инновационная деятельность университета реализуется по трем основным направлениям:

- создание инфраструктуры обслуживания науки;
- реализация инновационных проектов;
- инновации в образовании.

В НовГУ создана развитая инфраструктура по обслуживанию научно – инновационной деятельности. Это инновационно - технологический центр, центр маркетинга, отдел интеллектуальной собственности, информационно–аналитический

центр, технологический парк, региональный центр по кадровому и информационному обеспечению инновационной деятельности высшей школы. Созданная в НовГУ инфраструктура обеспечивает полный инновационный цикл от формирования и защиты интеллектуальной собственности, изготовления опытных образцов, маркетинговых исследований, рекламы до реализации готовой продукции.

Большинство инновационных структур НовГУ строят свои взаимоотношения на основе двухсторонних договоров и принципов полного хозрасчета.

На базе НовГУ каждый год проводится около 30 международных и 20 российских научных конференций. Учеными университета ежегодно публикуется около 2500 статей в отечественной и зарубежной печати.

В рамках послевузовского образования в НовГУ действуют: докторантура по 6 специальностям, аспирантура по 49 специальностям, интернатура по 15 и ординатура по 26 специальностям, факультет повышения квалификации, переподготовка кадров. В среднем ежегодно в аспирантуре НовГУ обучается около 300 человек, 83 человека являются соискателями ученой степени. В университете работает 8 диссертационных советов.

4.3.6 Новые информационные технологии

Эффективная работа учебно-научно-инновационного комплекса всецело зависит от умения представлять, обрабатывать, накапливать и распространять информацию. Достигнутые университетом крупные результаты в области информатизации во многом обусловлены активным участием в федеральных, международных и благотворительных программах и проектах.

По уровню развития информатизации НовГУ входит в число лучших университетов России (высокоскоростной до 1Гб и бесплатный Интернет, несколько тысяч точек подключения к сети, зоны WiFi во всех учебных корпусах и общежитиях, около двух тысяч компьютеров, десятки серверов, современные компьютерные классы и аудитории, электронный документооборот, персональные сервисы на портале, система повышения ИТ-квалификации для сотрудников). Информационно-телекоммуникационная инфраструктура работает стабильно и постоянно развивается, отвечая актуальным требованиям современного классического университета, обеспечивая благоприятные условия для качественного образования, научных исследований и инноваций.

Свою обновленную миссию в построении регионального информационного общества НовГУ видит в демонстрации на собственном примере новых возможностей и преимуществ использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в современном университете, а также в пропаганде и распространении опыта в этой области

Корпоративная сеть НовГУ в настоящее время объединяет высокоскоростными каналами связи все структурные подразделения. Всего более 2 тысяч компьютеров, десятки серверов, сетевое офисное оборудование подключены к общей сети и имеют выход в Интернет. Магистральной основой сети каждого университетского корпуса (соответственно института или факультета) служит структурированная кабельная система, построенная в соответствии с международными стандартами (EIT/TIA 568, «E»-дополнение стандарта EIT/TIA 568). В сети обеспечиваются: поддержка современных сетевых технологий (100/1000 Base T/F), масштабируемость, высокий уровень надежности, удобство эксплуатации. Каналы между удаленными зданиями организуются на основе услуг сетей передачи данных региональных операторов связи.

Используются технологии виртуальных сетей (VLAN), туннелирования (IP tunneling), виртуальных частных сетей (VPN) на скоростях 100-1000Mb. Все работы по монтажу и установке компьютерных кабельных систем НовГУ выполняются только профессиональными специалистами на основе разработанных и утвержденных общих и отдельных технических проектов.

Мощная телекоммуникационная инфраструктура НовГУ, развитая организационная инфраструктура информатизации, высокопрофессиональные кадры, эффективная региональная политика определяют центральную роль университета в создании и развитии региональной научно-образовательной сети Новгородской области.

Основные характеристики сети:

- Общее кол-во точек подключения в локальных сетях – более 4000;
- Кол-во арендуемых внутригородских 100 Мб каналов связи (для подключения институтов и узла связи на Телекоме) - 12;
- Пропускная способность внешнего Интернет канала от НовГУ до СПб (RUNNet) – 200-1000 Мб + 13 Мб (резерв);
- Зоны беспроводного Wi Fi доступа в Интернет – 25 (все учебные здания и общежития, более 5000 пользователей в 2010 году);
- Кол-во образовательных учреждений, подключенных к сети НовГУ и имеющих выход в Интернет – 150;
- Общая протяженность университетских каналов передачи данных - 130 км.

Информатизация процессов управления вузом

Применение ИКТ в управлении вузовским комплексом является одним из главных условий его эффективной работы. Сложность широкого применения ИКТ в управлении обусловлена, прежде всего, отсутствием универсальных и готовых (тиражируемых) решений и слабой ИТ-подготовкой управленцев.

В настоящее время в НовГУ успешно работают такие административно-управленческие подсистемы, как:

- внесения, учета и хранения приказов по основной деятельности (БД «Приказы»);
- формирования штатного расписания и учета кадров (БД «Отдел кадров»);
- подготовки и учета решений Ученого Совета университета (БД «Ученый Совет»);
- учета и ведения контингента студентов (БД «Контингент студентов»);
- управления проведением приемной кампании и учета контингента абитуриентов (БД «Абитуриент»);
- начисления стипендии («Стипендия») на основании данных предоставляемых подсистемой «Контингент студентов»;
- бухгалтерского учета и финансового планирования, построенная на базе продуктов «1С-бухгалтерия» и «1С-основные средства», что позволяет оперативно реагировать на изменения в законодательстве;
- и другие более узкие подсистемы, специализированные по видам деятельности.

Основная проблема дальнейшего развития и эффективного использования административно-управленческих систем - низкая компьютерная и системная подготовка пользователей и как следствие большая загрузка разработчиков на рутинные работы по эксплуатации и сопровождению!

Автоматизированная библиотечная система

Библиотечная система MARC (в новой версии) введена в эксплуатацию в 2007 году и обеспечивает автоматизацию всех библиотечных процессов (ведение электронного каталога, поиск, заказ литературы и другие).

Главной задачей на ближайшие годы остается повышение эффективности использования библиотечной системы в самой библиотеке и предоставление пользователям доступа ко всем сервисам библиотечной системы через веб-интерфейсы университетского портала.

Сервер поддержки дистанционного обучения

В сентябре 2007 года введен в эксплуатацию сервер поддержки дистанционного обучения НовГУ, находящийся по адресу <http://moodle.novsu.ru>. На сервере установлена современная система управления дистанционным обучением - [Moodle](http://moodle.novsu.ru). Эта система не только позволяет проводить полноценное дистанционное обучение, но и обладает инструментарием для создания новых дистанционных курсов.

В 2009 году в НовГУ создан Центр дистанционного обучения. Центр осуществляет свою деятельность во взаимодействии с подразделениями НовГУ, ведущими учебную деятельность по предоставлению услуг основного и дополнительного профессионального образования.

Для преподавателей и сотрудников НовГУ проводятся регулярные семинары по использованию сервера ДО и созданию на его платформе новых курсов.

Статистика (на конец 2010 года) по серверу дистанционного обучения:

- Количество зарегистрированных пользователей сервера возрастает и составляет 3126 чел.;
- Активных преподавателей и создателей курсов – 95 человек.
- Средняя посещаемость 160 человек в день;
- Учебных курсов – 130 (активных – 38; в разработке – 92);
- Прошло 16 потоков обучения на курсе «создание курсов в системе ДО «Moodle». Всего обучено более 200 преподавателей;
- Наиболее активный институт в создании курсов – Институт экономики и управления, всего 35 курсов.

Организационная инфраструктура информатизации

Для решения задачи расширенного внедрения ИКТ еще в 1994 году в НовГУ были образованы центр новых информационных технологий (ЦНИТ) и специальное подразделение - управление электронного документооборота и офисных технологий (УДОТ).

Современную структуру ЦНИТ образуют следующие подразделения: центр Интернет; Новгородский региональный центр Федерации Интернет Образования; отдел Сетевых Технологий, включающий: сектор управления компьютерных сетей, сектор информационных ресурсов Интернет, сектор библиотечных информационных технологий, сектор работы с пользователями, 5 секторов сопровождения компьютерных сетей институтов НовГУ, располагающихся в отдельных зданиях; отдел кабельных систем, включающий: сектор проектирования, сектор сопровождения и монтажа; отдел обслуживания и ремонта средств вычислительной и копировальной техники; демонстрационный зал современной компьютерной техники и программных продуктов; центр IC технологий.

В структуре УДОТ выделены такие специализированные подразделения, как: сектор административно-учебных СУБД; сектор административных СУБД; сектор бухгалтерских и финансовых СУБД; отдел документационного обеспечения (электронная канцелярия); объединенный ведомственный архив; сектор сетевой поддержки учебных администраторов (деканатов).

Общее кол-во штатных специалистов, обеспечивающих сопровождение и развитие всех систем и инфраструктуры информатизации НовГУ, составляет около 45 человек. Большинство из них являются высококвалифицированными специалистами.

Одной из главнейших задач является сохранение и укрепление кадрового потенциала информатизации и в первую очередь за счет обеспечения конкурентоспособных для ИТ отрасли уровней зарплат!

Мы не только сохранили кадровый ресурс, но и постоянно повышаем его профессиональный уровень. И как результат, сравнительно небольшая группа высокопрофессиональных специалистов обеспечивает сопровождение и развитие сложнейшей информационно-телекоммуникационной системы НовГУ (несколько тысяч точек подключения к сети, десятки телекоммуникационных узлов, оснащенных современных сетевым оборудованием, около двух тысяч компьютеров, десятки серверов, учебные и административные БД и знаний, портал НовГУ, сотни единиц оргтехники и технических средств обучения, система повышения квалификации для преподавателей и сотрудников).

Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей

Эффективное внедрение и использование НИТ невозможно без соответствующей подготовки пользователей.

В последние годы силами ЦНИТ и кафедры ИТиС на базе учебного центра ФИО прошли обучение по базовым и специальным курсам повышения квалификации около 200 преподавателей и сотрудников. Еще более 300 человек повысили свои ИТ компетенции на регулярно проводимых (каждую пятницу) семинарах.

В последующие годы эта деятельность должна быть усилена:

- Обучение на курсах ИТ компетенция (базовый курс и специальные курсы) – до 200 чел. в год;
- Регулярные (каждую неделю) семинары и консультации по специальным темам: борьба со спамом, защита от вирусов, работа с порталом, создание курсов дистанционного обучения и прочие практические задачи – до 300 чел. в год.

На портале НовГУ создан специальный раздел, на котором публикуются планы и расписание занятий по повышению квалификации, учебные материалы, ответы на часто задаваемые вопросы, регистрационные формы.

Парк вычислительной техники и оргтехники На начало 2011 года (по информации из БД парк техники) в НовГУ находится более 2 тысяч единиц компьютерной и оргтехники.

Однако, реальное кол-во оборудования несколько выше за счет более длительных сроков эксплуатации. По экспертным оценкам и статистическим данным сетевых служб общее кол-во компьютеров составляет порядка 1700 единиц.

В последние годы из средств бюджета на приобретение компьютерного оборудования и оргтехники выделяется порядка 5 млн. рублей.

Учитывая, что срок службы (физический и моральный износ) компьютера составляет в среднем 5 лет, то для поддержания общей численности компьютеров в НовГУ на уровне 2 тысяч единиц необходимо ежегодно закупать не менее 400 новых компьютеров.

Общее число учебных компьютерных классов в 2010 году достигло 50. Необходимый ежегодный бюджет для поддержания численности и качественного уровня парка вычислительной техники, телекоммуникационного оборудования и оргтехники должен составлять не менее 10 млн. руб.

4.3.7 Кадры и кадровая политика

НовГУ, являясь университетом классического типа, должен соответствовать следующему аккредитационному показателю: количество докторов наук, профессоров должно быть не ниже 10% от числа профессорско-преподавательского состава (ППС), а количество кандидатов наук, доцентов не ниже 50%. Как показала аккредитация 2007 года, университет этому показателю удовлетворяет. Однако есть проблема старения кадров, естественной убыли, а также оттока дипломированных специалистов в другие структуры вследствие недостаточного материального обеспечения работников университета. Невысокий уровень зарплаты вынуждает преподавателей университета «подрабатывать» в других вузах Новгорода, являющихся, как правило, небольшими филиалами вузов Москвы и Санкт-Петербурга и предоставляющих образовательные услуги на платной основе.

Расчет штата ППС осуществляется с учетом рейтинга 80 кафедр, который определяется на основе двух критериев – квалификационного рейтинга (он определяется учеными степенями и званиями, уровнем квалификации ППС кафедры) и рейтинга деятельности (который характеризует результативность учебно-методической, научной, организационной деятельности кафедры).

Порядок поощрения сотрудников регламентируется положением «О поощрении и награждении за труд работников университета».

В университете создана система кадрового обеспечения, которая включает в себя, в частности, докторантуру, аспирантуру, в университете работают диссертационные советы с правом рассмотрения и приема к защите докторских диссертаций. Ежегодно в диссертационных советах защищают диссертации 50 – 60 человек, в том числе 40 – 50 из них работники университета. По тем специальностям, по которым своей докторантуры и аспирантуры нет, проводится подготовка кадров через докторантуры и аспирантуры ведущих вузов страны. Ежегодно проходят подготовку в качестве соискателей ученых степеней до 80 человек. 5 – 6 доцентов в год переводятся на должность старших научных сотрудников для завершения работы над докторской диссертацией.

Таблица 4.6 - Численность профессорско-преподавательского состава (без филиалов и внешних совместителей)

Год	Всего	Доктора наук, профессора		Кандидаты наук, доценты		Всего с учеными степенями и учеными	
		физ. лиц	%	физ. лиц	%	физ. лиц	%
2006	880	115	13,1	463	52,6	578	65,7
2007	912	120	13,2	491	53,8	611	67,0
2008	877	119	13,6	480	54,7	599	68,3
2009	875	118	13,5	465	53,1	583	66,6
2010	848	122	14,4	455	53,7	577	68,0

Таблица 4.7 - Численность внешних совместителей профессорско-преподавательского состава

Год	Всего /ставок	Доктора наук, профессора		Кандидаты наук, доценты		Всего с учеными степенями и учеными	
		физ. лиц /ставок	%	физ. лиц /ставок	%	физ. лиц /ставок	%
2006	282/111,4	64/ 25,2	22,6	98/ 41,7	37,4	162/ 66,9	60,1
2007	217/ 84,2	57/ 21,8	25,9	87/ 34,6	41,1	144/ 56,4	67,0
2008	228/ 87,1	55/21,2	24,3	87/34,1	39,2	142/55,3	63,5
2009	229/ 87,6	55/ 20,9	23,9	88/33,8	38,6	143/ 54,7	62,4
2010	237/ 87,7	55/ 18,9	21,6	90/ 34,6	39,5	145/ 53,5	61,0

Таблица 4.8 - Подготовка научно-педагогических кадров

Год	Аспирантура				Докторантура	
	Очное отделение		Заочное отделение		Всего	Закончил и
	Всего	Закончили	Всего	Закончили		
2006	333	73	129	20	28	
2007	317	81	111	28	26	8
2008	251	54	87	42	22	11
2009	216	61	84	29	21	7
2010	176	83	102	52	20	5

Таблица 4.9 - Эффективность работы аспирантуры

Год	Количество окончивших аспирантуру	Из них количество защитившихся в срок до одного года после завершения обучения	Количество поступивших по очной форме в срок за 3 года до окончания	Количество поступивших по заочной форме в срок за 4 года до окончания	Процент защит в срок к количеству поступивших
2005	103	45	127	43	26,7
2006	93	29	105	40	20,0
2007	112	28	111	42	18,3
2008	96	43	127	38	26,06
2009	87	45	123	34	28,7

Таблица 4.10 - Эффективность деятельности советов по защите диссертаций

Совет	Год									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	кан	док	кан	док	кан	док	кан	док	кан	док
Д 212.168.01	14	0	23	2	11	0	16	2	1	2
Д 212.168.02	10	2	18	2	15	1	11	1	16	1
Д 212.168.04	1	1	5	0	0	0	2	1	4	0
Д 212.168.05	4	0	1	4	3	0	1	2	0	2
Д 212.168.06	7	0	8	1	6	0	3	1	0	3
Д 212.168.07	4	1	3	2	0	0	2	0	1	0
Д 212.168.08	-	-	-	-	4	0	12	4	-	-
Д 212.168.09	5	1	5	1	4	0	3	1	2	1
Д 212.168.10	9	3	7	1	10	2	11	2	11	0
Д 212.168.11	0	0			0	0	1	2	0	1
ИТОГО	54	8	70	13	53	3	62	16	35	10

Таблица 4.11 – Динамика защит диссертаций сотрудниками университета

Год	Докторские диссертации			Кандидатские диссертации		
	всего	из них		всего	из них	
		в советах вуза	вне советов вуза		в советах вуза	вне советов вуза
2006	4	3	1	49	43	6
2007	11	8	3	47	40	7
2008	4	1	3	52	42	10
2009	12	8	4	56	47	9
2010	5			45		

К абитуриентам при поступлении в аспирантуру предъявляются повышенные требования, что позволяет приемной комиссии осуществить более качественный отбор претендентов. Одним из критериев отбора являются сданные экзамены кандидатского минимума, что позволяет высвободить дополнительное время для научной работы и в

будущем надеяться на результативное окончание аспирантуры (с защитой диссертации в срок). Этому способствуют ежегодные 8-месячные курсы по подготовке к сдаче экзаменов кандидатского минимума, которые посещает до 100 человек в год. До 15 человек ежегодно направляются на учебу в аспирантуры вузов Москвы и С.-Петербурга.

Аспирантам, по мере возможности, оказывается социальная поддержка. Это материальная помощь нуждающимся, оплата командировочных расходов для поездки на конференции, помощь в оформлении статей, диссертаций, авторефератов, оплата защит диссертаций в диссертационных советах других вузов.

Успешно работает институт соискательства. В настоящий момент 83 сотрудника НовГУ и других организаций Новгорода являются соискателями ученой степени. За 5 лет 54 соискателя стали кандидатами наук.

В 1995 г. в НовГУ был создан Факультет повышения квалификации преподавателей и переподготовки кадров (ФПКП и ПК) с целью повышения и поддержания на должном уровне профессиональных и педагогических знаний и умений ППС, повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов Великого Новгорода и области.

За время существования в ФПКП и ПК ежегодно повышают квалификацию более 200 сотрудников университета, что позволяет поддерживать достаточный уровень квалификации университетских кадров. Основные направления деятельности факультета:

- повышение квалификации по направлению «Основы педагогики и психологии ВШ и методической деятельности» преподавателей институтов, факультетов и колледжей, входящих в структуру университета;
- подготовка по этому направлению будущих преподавательских кадров из числа аспирантов;
- повышение квалификации ППС по современным направлениям знаний, по которым ведется учебная деятельность в университете.

Факультет также проводит повышение квалификации и профессиональную переподготовку на договорной основе по заказам предприятий и организаций, для всех желающих граждан, имеющих профессиональное образование (специалистов) по направлениям и специальностям университета. Всего в 2010 году более 2000 человек прошли повышение квалификации и переподготовку, приведенный контингент слушателей составил 180 человек при нормативе для университетов – 50.

Необходимо отметить, что именно учебный и научный потенциал кафедр университета, а также результаты их деятельности в основном определяют рейтинг НовГУ в группе классических университетов России. В связи с этим, несомненно, удачным управленческим решением стало ежегодное проведение в НовГУ сравнительной оценки деятельности кафедр (рейтингование) по системе показателей, согласованных с показателями, по которым Министерство образования и науки РФ оценивает рейтинг вузов, с целью выявления и поощрения кафедр, вносящих наибольший вклад в повышение рейтинга университета. Рейтинг кафедр учитывается при выделении им штата ППС на каждый учебный год, что, как показала практика, является мощным стимулом для сотрудников кафедр к повышению качества работы.

4.3.8 Материальные и информационные ресурсы

Динамика роста стоимости основных фондов и стоимости машин и оборудования, сведения о площадях зданий университета приведены в следующих таблицах.

Таблица 4.12 - Сведения о площадях зданий университета

Год	Общая площадь в кв.м (общ. пл. на 1 студента очного обучения)	В т.ч. учебно-лабораторных зданий			Общежитий	Сдано в аренду ВУЗом
		всего	на 1 студента	%% к норме		
1994	89460 (17,28)	67,909	6,2	32,0	20967	
2006	193386 (20,6)	154398	16,5	96,4	25014	13132
2007	195023 (22,1)	156151	17,7	100	25849	6830
2008	197283 (22,1)	158434	20,2	100	25826	6449
2009	202323 (27,5)	159331	21,7	100	30014	6038
2010	200852 (31,8)	154273	24,4	100	33406	5505

Таблица 4.13 – Сведения о стоимости основных фондов, структуре доходов и расходов (свод)

Объем в тыс. руб.	Год			
	2007	2008	2009	2010
Стоимость основных фондов	1006027	1162756	138072	1412754
Балансовая стоимость учебного и научного оборудования с учетом амортизации		66575	151141	20478
Структура доходов:				
бюджетное финансирование	616575	757072	874688	738252
средства, полученные от проведения научных исследований	53979	43281	65830	88743
средства, полученные за образовательные услуги	306401	164572	164841	178653
другие источники	29072	123371	60341	81552
Структура расходов:				
на оплату труда	441578	424469	505577	507560
на приобретение оборудования	181086	19663	91814	51178
на информационное и библиотечное обслуживание	12140	8144	15324	16984
другие		598714	533432	483357

Таблица 4.14 – Сведения о стоимости основных фондов, структуре доходов и расходов (только НовГУ)

Объем в тыс. руб.	Год		
	2006	2009	2010
Стоимость основных фондов	795152	1333203	1384678
Балансовая стоимость учебного и научного оборудования с учетом амортизации		27659	178466
Структура доходов:			

бюджетное финансирование	455977	803193	612383
средства, полученные от проведения научных исследований	43394	45606	22011
средства, полученные за образовательные услуги	150551	151170	160442
другие источники	40017	32657	65077
Структура расходов:			
на оплату труда	278561	375871	367817
на приобретение оборудования	25861	10914	16310
на информационное и библиотечное обслуживание	6977	6069	242
другие	323277	372134	440679

Таблица 4.15 - Состояние основных фондов

Показатели	Год				
	2006	2007	2008	2009	2010
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	976099	1006027	1162756	1383071,8	1412754
Износ основных фондов, тыс. руб.		490405	533144,3	627471	685237,5
Процент изношенности		48,7	45,9	45,4	48,5
Незавершенное строительство, тыс. руб.		258210,9	223675,6	45545	71791
Прибыло основных фондов за год		33292	175558	269865	38178
Коэффициент обновления за год (%)		3,3	15,1	19,5	2,7

Площадь объектов социальной сферы (общежития, столовые, базы отдыха и пр.) составляет 50947 кв.м. Для обеспечения проживания студентов и аспирантов очной формы обучения университет имеет 8 студенческих общежитий на 3099 мест. На балансе НовГУ находится жилой дом по улице Парковой 10а, общей площадью 3 964 кв.м. (всего 65 квартир).

Для медицинского обслуживания обучающихся в университете имеются 2 центра общей врачебной практики и санаторий-профилакторий.

Для обеспечения питания в университете создано 11 пунктов общественного питания с общим числом посадочных мест 1184 и в санатории-профилактории на 100 мест. Общее количество посадочных мест и расположение столовых и буфетов позволяют удовлетворить потребность сотрудников и студентов в горячем питании.

Библиотечно-информационное обслуживание НовГУ определяется, прежде всего, состоянием научной библиотеки университетского комплекса, являющейся библиотекой первой категории и одной из крупнейших библиотек города и области. Ее история (по линии педагогического института) уходит вглубь веков (XVIII в.) и тесно связана с историей культуры и образования в Новгороде. Прародительницей современной университетской библиотеки является библиотека духовной семинарии при Антониевом монастыре. Дореволюционные издания, сохранившиеся в фонде библиотеки, по

педагогике, истории, филологии и в наше время представляют большой интерес для специалистов.

Контингент читателей университетской библиотеки представлен студентами колледжей, университета, аспирантами, преподавателями, сотрудниками.

Приоритетными направлениями деятельности библиотеки являются: рациональное и полное комплектование и хранение единого фонда; формирование единого справочно-поискового аппарата; внедрение новых информационных технологий, предполагающее переоснащение и рост компьютерного парка библиотеки, формирование локальной сети с выходом в корпоративную сеть университета, региона и к ресурсам Интернет; работу с полнотекстовыми БД; создание и внедрение собственных БД; внедрение технологии электронной доставки документов в работу МБА; организация обслуживания читателей; управление библиотекой.

Библиотека – одно из средств обеспечения информированности научного и студенческого сообществ университета. На сегодня фонд научной библиотеки НовГУ состоит из:

- собственного универсального фонда библиотеки (традиционной коллекции печатной и электронной информации на компакт-дисках по технике, естественным и гуманитарным наукам, педагогике, медицине, экономике, правоведению, искусству, произведения художественной литературы)
- распределенного удаленного фонда, к которому библиотека имеет право доступа в рамках библиотечного консорциума (электронные базы данных всех российских и зарубежных библиотек и организаций, занимающихся книгоиздательской деятельностью).

Основные показатели работы библиотеки представлены в таблице 4.15

Образовательный процесс в целом достаточно обеспечен источниками учебной информации и учебно-лабораторной базой. Объем средств на комплектование фонда библиотеки постоянно возрастает. Кроме того, университет наращивает объем собственных публикаций учебно-методической литературы, активно разрабатывает и внедряет в учебный процесс электронные издания.

Таблица 4.16 - Основные показатели работы научной библиотеки

Год	Число читателей	Книжный фонд, тыс.экз.				Книговыдача, тыс.экз.		Обра- щаемость фон- дов	Число мест в читаль- ных залах
		всего	учебной ли- терату- ры	научной ли- тературы	Зару- беж- ной ли- терату- ры	всего	Учеб- ной ли- терату- ры		
2006	16363	1047,51	447,571	275,804	20,221	522,885	349,740	0,50	390
2007	15559	1066,28	459,920	276,578	23,690	705,191	438,270	0,66	398
2008	13552	1055,57	444,023	275,098	22,591	550,574	352,684	0,52	398
2009	12260	1054,1	448,574	269,549	22,128	448,979	281,414	0,43	398
2010	11748	1043,83	440,830	265,140	22,675	422,519	271,174	0,40	392

Таблица 4.17 – Комплектование фонда научной библиотеки

Год	Количество новых поступлений						Книго-обеспеченность	
	Экземп-ляров	Книг и брошюр	Периодических изданий	Новых поступлений на сумму (тыс.руб.)				
				всего	В том числе			
					на книги и брошюры			Подписку
2006	25673	25554	6927	5768,236	2965,178	2803,058	59,0	
2007	35829	29610	6219	11202,170	8849,509	2352,661	68,5	
2008	27335	20324	7011	7819,5	5092,98	2726,514	77,9	
2009	30091	22273	7490	9605,371	6214,007	3391,364	85,97	
2010	19455	13850	5455	6614,452	4175,163	2439,289	88,85	

Таблица 4.18 - Библиотечно-информационное обслуживание колледжей

Год	Число читателей	Книжный фонд, тыс. экз.				Число читательских мест
		всего	учебной литературы	научной литературы	зарубежной литературы	
2006	2873	101,257	65,538	17,955	-	78
2007	2431	100,641	74,733	8,005	-	78
2008	2324	97,370	72,336	8,120	-	82
2009	2000	89,255	64,658	8,619	-	68
2010	1778	85,383	64,683	4,980	-	72

Таблица 4.19 - Динамика оснащенности библиотеки техническими средствами

Наименование	2006	2007	2008	2009	2010
Количество ПЭВМ	47	49	49	43	69
Количество копировальных аппаратов	6	29	29	36	34

Таблица 4.20 - Показатели издательской деятельности

Год	Объем издательской продукции			Выпуск по видам литературы ,шт./п.л.		
	число названий	общий тираж, тыс. экз.	общий объем, изд. л.	учебной шт. / п.л.	учебно-методической шт./ п.л.	научной шт. /п.л.
2006	307	70790	2025,15	44/477.3	200/616.45	63/931.4
2007	222	45260	1173,28	30/273.85	154/464.58	38/434.85
2008	212	50360	1450,02	56/494.1	112/394.77	44/561.15

Год	Объем издательской продукции			Выпуск по видам литературы ,шт./п.л.		
	число названий	общий тираж, тыс. экз.	общий объем, изд. л.	учебной шт. / п.л.	учебно-методической шт./ п.л.	научной шт. /п.л.
2009	206	38940	1350,53	38/289,25	118/394,98	50/666,3
2010	184	33150	1097,9	32/385,7	118/342,8	34/369,4

4.3.9 Хозяйственная деятельность

Бесперебойная работа по обеспечению жизнедеятельности учебных корпусов, учебно-производственных баз, зданий и сооружений, баз отдыха, общежитий возлагается на административно-хозяйственное управление.

На сегодняшний момент структура АХУ представляет собой отлаженную систему, включающую в себя 9 подразделений (ЭТО, ОГЭ, ОТП, ОКР, ОКС, ОГМ, ТО, ОС, ХО).

В задачи ЭТО входит обеспечение холодным и горячим водоснабжением, тепловой энергией учебных корпусов, а так же общежитий, зданий и сооружений, находящихся на балансе НовГУ.

Отдел главного энергетика (ОГЭ) обеспечивает подачу электроэнергии, освещения учёт и контроль потребления электроэнергии. Также в задачи отдела входит содержание и ремонт, устройство новых систем освещения и энергообеспечения, эксплуатация и контроль за лифтовым хозяйством НовГУ.

Отдел текущего ремонта (ОТП) ведет постоянную работу по поддержанию и улучшению эстетического и функционального состояния помещений, используемых для нужд НовГУ.

Отдел капитального ремонта (ОКР) обеспечивает комплексное решение вопросов, связанных с ремонтно-строительными и ремонтно-восстановительными работами.

Отдел капитального строительства (ОКС) отвечает за непосредственное увеличение площадей НовГУ за счёт нового строительства.

Отдел главного механика (ОГМ), в том числе группа энергоаудита и обслуживания тепловых пунктов, ведёт учет и контроль над рациональностью использования тепловой энергии, холодной и горячей воды.

Транспортный отдел (ТО) обеспечивает бесперебойные грузопассажирские перевозки.

Отдел снабжение (ОС) обеспечивает закупку оборудования в соответствии с заявками подразделений и ведет учет материальных ценностей на складах НовГУ.

Хозяйственный отдел (ХО) отвечает за наведение порядка и поддержание чистоты в стенах университета и на прилегающей территории (в т.ч. уборка снега и мусора, уход за зелеными насаждениями), а так же ведение учёта имущества, находящегося на балансе университета.

2010 г. для отдела капитального строительства был особо значимым т.к. в нем завершалось строительство объекта, которое продолжалось 25 лет. По Федеральной адресной инвестиционной программе «Образование» было завершено строительство 1-й очереди, в которую входили: УЛК 1-й пусковой комплекс (учебно-лабораторное здание с аудиторным блоком.); УЛК 2-й пусковой комплекс (спортивный блок с переходными галереями); УЛК 3-й пусковой комплекс (химико-экологический блок) на 2010 год. На строительство в 2010 году из федерального бюджета предполагалось выделение 25 млн. руб., из внебюджетных средств 3 млн. руб. Средства федерального бюджета выделены и освоены в полном объёме. Фактическое финансирование из внебюджетных источников составило 1,084 млн. руб.

Экономия тепловой энергии по всем зданиям НовГУ в сравнении с плановой реализацией тепла составила 1629,3 Гкал, что в перерасчёте на российские рубли

составляет 1,651 млн. руб., . экономия горячей воды – 12 384 м³ соответственно 894 876 руб. Затраты подразделения на обслуживание и ремонт составили 207 554 руб. На ввод новых узлов 487 300 руб. Общая экономия тепловой энергии и горячей воды обеспечено на уровне 2,55 млн. руб, что составляет 7% от планируемого потребления.

4.3.10 Финансовая деятельность

Финансовое обеспечение университета складывается из бюджетного финансирования и внебюджетных источников.

Основным источником поступления финансовых ресурсов является госбюджетное финансирование через Министерство образования и науки РФ, доля которого в общем объеме составляет порядка 70 %. Финансирование осуществляется по многим статьям сметы расходов федерального бюджета, кроме статей на приобретение предметов снабжения и расходных материалов, оплаты командировок, служебных разъездов, транспортных услуг и услуг связи.

Вторым источником финансирования является собственная деятельность вуза по формированию внебюджетных источников. Основным внебюджетным источником является плата за обучение (свыше 80%). Кроме того, значительные объемы внебюджетных средств НовГУ получает от выполнения НИОКР по хоздоговорам (более 10%). Структура доходов университета от внебюджетной деятельности представлена в следующих таблицах.

Таблица 4.21 -Структура доходов

№ п./п.	Доходы	2004 г		2009 г.		2010.	
		тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%
1.	Финансирование из федерального бюджета на основную деятельность	320365	73,6	809688	69,5	713252	65,6
2.	Финансирование из федерального бюджета на капитальное строительство	10500	2,4	65000	5,6	25000	2,3
3.	Финансирование из прочих бюджетов	1244,4	0,3	-		-	
4.	Внебюджетные источники	86247	19,8	270016	23,1	296978	27,3
5.	Целевые поступления	16853,0	3,9	18196	1,6	20604	1,9
6	Приращение основных фондов			2800	0,2	31366	2,9
	ИТОГО	435209,4	100	1165700	100	1087200	100

Таблица 4.22 -Структура расходов

№ п/п	Расходы	2004 г	2009 г.	2010 г.
		тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
1.	Из средств федерального бюджета на основную деятельность	319865,0	800640	713252

2.	Из средств федерального бюджета на капитальное строительство	10500	65000	25000
3.	Из средств прочих бюджетов	1244,4	-	-
4.	Из внебюджетных источников	86247	261387	303876
5.	Из целевых поступлений	16853,0	19120	16951
	ИТОГО	435209,4	1146147	1059079

Таблица 4.23 - Внебюджетные источники НовГУ

№ п/п	Наименование источника	2004 г.		2009 г.		2010 г.	
		тыс. руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1	Плата за обучение	68008,5	87,1	147052,8	93,6	159480,5	94,7
2	Выполнение НИОКР по хоз.	591,2	10,8				
3	Производственная деят-ть		0,7				
4	Услуги автотранспорта	157,5	0,1	107,2	0,07	99,5	0,05
5	Услуги по ксерокопированию	99,4	0,1	106,2	0,07	86,8	0,04
6	Платные услуги библиотеки	89,6	0,1	152,1	0,1	0	0
7	Услуги Интернет-классов	272,0	0,3	191,3	0,1	1452,4	0,9
8	Услуги компьютерных классов	123,5	0,1	23,2	0,01	0	0
9	Услуги тира	22,5	0,0	125,6	0,08	101,3	0,06
10	Медицинские услуги	559,6	0,1	544,9	0,3	1941,8	1,1
11	Коммунальные и	596,5	0,4	1399,0	0,9	1634,0	1,0
12	Научное консультирование	18,6	0,0				
13	Реализация учебно-методической	104,1	0,1	133,3	0,08	137,1	0,07
14	Реализация бланков, значков.	367,5	0,3	280,4	0,2	27,5	0,02
15	Реализация путевок на базы отдыха и в санаторий-	27,5	0,5	660,7	0,4	744,9	0,4
16	Доходы издательств НовГУ	10,4	0,0	98,9	0,06	104,1	0,06
17	Доходы от работ по договорам с юрид. лицами	6368,3	1,8	1650,6	1,1	2121,1	1,3
18	Дивиденды	56,4	0,0	3,7	0,0	0	0
19	Прочие доходы	565,4	0,0	4625,5	2,9	503,0	0,3
	ИТОГО	78038,5	100,0	157155,4	100	168434,0	100

Таблица 4.24 - Целевые средства и безвозмездные поступления

№ п/п	Доходы	2004 г.		2009 г.		2010 г.	
		тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1.	Гранты	10374,0	65,49	8788,7	33,14	9859,1	33,48
2.	Безвозмездная помощь и прочие поступления	2513,3	15,87	6063,6	22,86	6401,3	21,75
3.	Именные стипендии	227,0	1,43	15,0	0,06	10,0	0,03
4.	Оргвзносы на конференции	254,8	1,61				
5.	Плата за общежития	2472,0	15,60	11652,2	43,94	13175,5	44,74
	ИТОГО	15841,1	100,00	26519,5	100	29445,9	100

Доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования постепенно увеличивается. Этому способствует работа вуза по развитию внебюджетной деятельности, большая работа по привлечению иностранных студентов, а также участие в зарубежных грантах.

Система контроля за расходованием финансовых средств включает два вида контроля – внешний и внутренний. Внешний контроль осуществляют КРУ при МФ РФ, органы федерального казначейства, налоговые органы, ревизоры внебюджетных фондов. Внутренний контроль осуществляют главный бухгалтер и работники бухгалтерии, ФЭУ, ректорат, Ученый совет НовГУ.

В целом за последние три года доходы и расходы НовГУ выросли на 20-25%, при этом их структура не претерпела значительных изменений. Необходимо отметить быстрый рост такого внебюджетного источника, как плата за обучение, что связано, в том числе, с ростом числа студентов, обучающихся на платной основе.

Это позволяет сделать вывод о том, что к настоящему моменту университет достиг нового качественного состояния и прочно удерживает статусный уровень по всем аккредитационным показателям. Понимая свою ответственность за социально-экономическое развитие Великого Новгорода и Новгородской области, университет реализует свою миссию федерально-регионального центра науки, культуры и образования, является главным методологическим и научно-методическим региональным центром непрерывного педагогического образования и в целом - учебно-научно-инновационным комплексом с развитой инфраструктурой.

Таблица 4.25 – Показатели государственной аккредитации НовГУ

Показатель	Норма	2005-2009	2010	% к норма
1. Число укрупненных групп ООП	7	18	17	242
2. Число отраслей науки по специальностям аспирантуры	5	13	13	260
3. Число аспирантов на 100 студентов приведенного контингента	4,0	3,6	3,9	98
4. Процент аспирантов, защитившихся в срок (от числа поступивших)	25	21,4	28,7	115
5. Среднегодовой контингент по программам профессиональной переподготовки (чел)	50	199,9	180	360
6. Число отраслей науки, в рамках которой выполняются НИР	5	13	13	260
7. Среднегодовой объем финансирования НИР за пять лет (тыс.руб.)	10000	65204,4	150414,5	150
8. Среднегодовой объем НИР на ед. НПП за 5 лет (тыс. руб.).	18	57,6	138,6	770
9. Среднегодовое количество монографий на 100 осн. шт. препод. с уч. ст. и(или) уч. зв., за 5 лет	2,0	10,3	11,4	570
10. Процент уч.дисц. ООП, обеспеченных учебно-метод. комплексами	100	100	100	100
11. Процент ППС с уч.ст. и (или) уч. зв	60,0	70,2	72,0	120
12. Процент д. н. и (или) профессоров	10	15,3	15,2	152
13. Процент ППС, работ. в вузе на шт. основе	50,0	89,4	87,6	175

Показатель	Норма	2005-2009	2010	% к норма
14. Среднегодовое число защит диссертаций на 100 человек ППС за 5 лет	3,0	5,7	5,1	170

	Показатель	Норма	2005-2009	2010
1	Число укрупненных групп ООП	7	18	17
2	Число отраслей науки по специальностям аспирантуры	5	13	13
3	Число аспирантов на 100 студ. приведенного контингента	4,0	3,6	3,9
4	Процент аспирантов, защитившихся в срок (от числа поступивших)	25,0	21,4	28,7
5	Среднегод. контингент обуч. по ОП профлере-подготовки и (или) ПК (чел)	50,0	199,9	180
6	Число отраслей науки, в рамках которых выполняются НИР	5	13	13
7	Среднегод. объем финансирования НИР за пять лет (тыс.руб.)	10000,0	65204,4	150414,5
8	Среднегод. объем НИР на в.д. НПП за 5 лет (тыс. руб.)	18	57,6	138,6
9	Среднегод. колич. монографий на 100 осн. шт. препод. с уч. ст. и(или) уч. зв., за 5 лет	2,0	10,3	11,4
10	Процент уч.дисц. ООП, обеспеч. учебно-метод. комплексами	100,0	100,0	100,0
11	Процент ППС с уч.ст. и (или) уч. зв.	60,0	70,2	72,0
12	Процент д. н. и (или) профессоров	10,0	15,3	15,2
13	Процент ППС, работ. в вузе на шт. основе	50,0	89,4	87,6
14	Среднегод. число защит диссерт. на 100 человек НПП за 5 лет	3,0	5,7	5,1

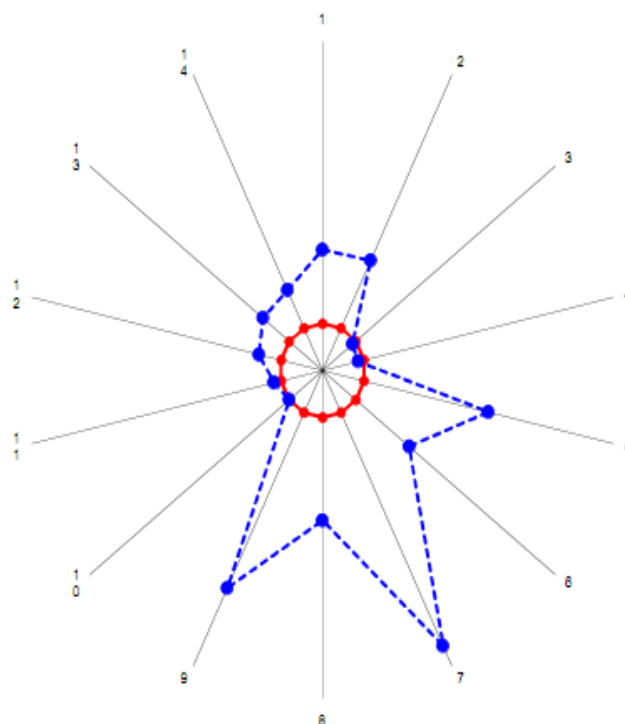


Рисунок 4.2 Количественные характеристики деятельности НовГУ на конец 2010 года по критериям госаккредитации.

5. Организация стратегического планирования. Концепция развития и Миссия НовГУ

В соответствии с методологией стратегического планирования (Рисунок 5.1), рабочая группа под руководством и при непосредственном участии ректора и проректоров НовГУ разрабатывала все главные документы **стратегической пирамиды**.

При этом, стратегическое планирование реализовывалось как процесс в рамках основной цели стратегического менеджмента - обеспечение стабильности функционирования университета и управляемости для сохранения жизнеспособности.

Процесс планирования опирался на метод анализа иерархий, экспертные оценки и методы принятия решений.



Рисунок 5.1 Структурный модуль организации стратегического планирования в НовГУ

5.1 Концепция развития НовГУ

Сегодня можно констатировать, что внешняя среда функционирования университета стала качественно иной: появилась степень неопределенности существования университета в сегодняшнем статусе, повысились факторы риска, связанные с уменьшением государственного финансирования, неблагоприятной демографической ситуацией в регионе и другие.

Концепция развития НовГУ, формулируется с учётом целого ряда особенностей становления федерально-регионального университетского комплекса.

- Университет призван выполнять не только требования государственных образовательных стандартов подготовки выпускников различного профиля, но и принять на себя функции *центра науки, культуры и образования* территории;
- В отличие от классических университетов федерально-региональный университетский комплекс НовГУ обязан обеспечить не только фундаментальную научную подготовку, но и освоение выпускниками **компетентностей**, позволяющих им успешно осуществлять профессиональную деятельность в различных сферах;
- Развитие потенциала и кадровых ресурсов федерально-регионального университетского комплекса НовГУ тесно связано с **потребностями региона**, с необходимостью участия в разработке и реализации программ социально-экономического развития Новгородской области;
- Университет должен иметь достаточно сложную *содержательную и организационную структуры*, обеспечивающую преемственность, непрерывность и многоуровневость профессионального образования;
- Университет должен непрерывно решать сложные *управленческие задачи с целью нахождения* баланса и гармонизации интересов со стороны различных групп влияния и организаций федерального и регионального уровней: учредителя, региональных и муниципальных властей, социальных партнёров, вузов-конкурентов, различных категорий потребителей образовательных услуг.

Развитие университета по этой концепции строится на стратегии, реализуемой в рамках новой парадигмы образования и направленной на повышение *качества жизни человека и общества в целом*. Новая парадигма видит в образовании самостоятельную *ценность*, а не средство закрепления или приобретения социальных привилегий, а также одно из важнейших средств демократизации общества и преодоления социальных различий. Обеспечение каждому возможности получения качественного образования независимо от имущественного и социального положения - важнейший принцип новой, подлинно гуманистической и демократической парадигмы. Главный принцип новой модели – *развитие образования* не столько в целях наиболее адекватного отражения требований жизни, сколько в *целях радикального творческого улучшения жизни*, не столько реагирование на изменяющиеся потребности общества, сколько установка на формирование новых, прежде всего творческих, высокодуховных потребностей личности.

Новые образовательные стандарты высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) направлены на создание и реализацию конкурентоспособных образовательных программ, обеспечение гибкости и инновационной направленности образовательного процесса, стимулирование творческого подхода к проектированию основных образовательных программ в **компетентностном формате**.

Новая стратегия образования ориентирует на адаптацию всех сфер деятельности к требованиям всестороннего и гармоничного человека, выражая тем самым гуманистическую сущность развития личности. Вместе с тем следует иметь в виду, что сам процесс перехода к новой *стратегии образования* должен быть сознательно направляемым. *Управление государственным вузом в этих условиях должно быть более приспособленным к рыночной саморегуляции*. Поэтому на повестку дня поставлен вопрос

о необходимости *стратегического подхода* к управлению современным федерально-региональным университетским комплексом – НовГУ.

5.2 Миссия НовГУ

В соответствии с принятой в НовГУ моделью системы менеджмента качества и принципами стратегического менеджмента на основе качества, разработка **миссии** и видения перспектив развития университета является ответственностью высшего руководства и проводилась рабочей группой при непосредственном участии ректора НовГУ.

После широкого обсуждения в коллективе и внесения корректив, **миссия** была утверждена Учёным Советом НовГУ в 2005 году и явилась основой для разработки и реализации плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года. В 2011 году миссия прошла экспертизу высшего руководства университета на предмет её актуальности и была представлена Учёному Совету 25 января 2011 г. на утверждение в качестве основных ориентиров развития НовГУ на период до 2015 года. (<http://www.novsu.ru/dept/2164947/i.2429/?id=2944>).

Миссия Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого

Университет носит имя Новгородского князя Ярослава Мудрого и, продолжая его государственную и просветительскую миссию, видит свое предназначение во всемерном развитии российского образования и науки в интересах личности, общества и государства, в прославлении земли Новгородской ученостью и соборностью.

Сегодня университет известен как уникальный федерально-региональный “мультиуниверситет-технополис”, который впервые в России объединил на добровольной основе несколько вузов, техникумов и научно-производственных структур, сохранив и приумножив их научный, образовательный и социально-культурный потенциал. Он призван нести профессиональные знания и опыт, воплощать в жизнь гуманистические идеалы и формировать социальный тип личности, адекватный требованиям времени.

НовГУ представляет собой открытую социальную и научно-образовательную систему, ориентированную на содействие формированию инновационной российской экономики, основанной на знаниях, и культурному развитию регионального сообщества на национально-исторической, духовно-нравственной и новейшей организационно-технологической основе.

Университет обеспечивает получение новых знаний, выполняя фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру направлений и поддерживает их использование в научной, образовательной, социально-культурной и производственной сферах. Он оказывает системное воздействие на другие образовательные структуры, направленное на повышение качества образовательного, воспитательного и научного процессов.

Оставаясь федерально-региональным центром науки, культуры и образования, он должен обрести черты и динамику “обучающегося университета”. Залог успеха деятельности НовГУ – имеющийся высокий потенциал самообновления, коллективного самообучения и управления.

Становление такого федерального университета на Новгородской земле позволит ей самой стать обучающимся регионом, гармонично взаимодействующим с российским и мировым образовательным и научным сообществом.

Наше видение на перспективу - это видение региона, приверженного единым ценностям равенства и взаимоуважения между людьми, странами и поколениями. Для такого региона характерно устойчивое развитие, включающее обеспечение экономической жизнеспособности, высокий уровень общественного здоровья, справедливости, социальной сплоченности с тем, чтобы удовлетворять потребности нынешнего поколения, не нанося при этом ущерб возможностям будущих поколений.

С учетом вероятностного характера развития и большой степени неопределенности внешнего влияния университетский комплекс НовГУ заинтересован в усилении своей *конкурентоспособности* на рынке образовательных услуг, что

определяет потребность в *университетском менеджменте*. Другими словами, это стратегия изыскания комплексных ресурсов для *инновационного управления* в федерально-региональном университете без привлечения дополнительных бюджетных ассигнований, а также разработка и реализация организационно-экономических механизмов, стимулирующих становление НовГУ, как вуза *инновационного, предпринимательского типа*, способного конкурировать на отечественном и мировом рынке трудовых ресурсов, научно-технической продукции и интеллектуальных услуг.

Новгородский государственный университет, с точки зрения объявленной **миссии** и с развитой идеологией предпринимательства, влияет на развитие Новгородского региона в достаточно широких аспектах:

- присутствие НовГУ позволяет повысить *уровень профессиональной мобильности и занятости* в регионе;
- университет способствует *экономическому развитию* региона (создание и развитие технопарков, привлечение инвестиций в научно-исследовательские программы и проекты и т.д.);
- университет оказывает позитивное влияние на *качество региональной среды* – организацию образования, здравоохранения и социальной защиты населения; экологию;
- университет способствует завоеванию положительного имиджа Новгородского региона на российском и международном рынках и т.д.

Таким образом, НовГУ несет ответственность за уровень образованности населения региона, его интеллектуальный потенциал, качество жизни, создание корпоративного климата на всех уровнях региональной политики.

Определение назначения университета представленное в его **миссии** является отправной точкой стратегического менеджмента. Оно образует контекст, в котором формируются главные и частные стратегические цели.

6 Стратегические приоритеты и цели развития НовГУ

Определение *стратегической цели и приоритетов развития НовГУ* является *главной задачей стратегического планирования*, и эта цель может быть определена в процессе выявления и интерпретации главных или частных целей систем образования региона и России, в которую развивающаяся система НовГУ входит в качестве элемента.

В связи с этим при определении стратегических приоритетов и целей развития НовГУ были использованы следующие нормативные документы, отражающие общую линию государства в развитии профессионального образования и его роли в обществе:

- *Федеральные законы Российской Федерации: «Об образовании» (от 10 июля 1992 года № 3266-1) и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (от 22 августа 1996 года № 125-ФЗ);*

- *Федеральные законы Российской Федерации: «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части изменения понятия и структуры государственного образовательного стандарта» (от 1 декабря 2007 года № 309-ФЗ) и «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (в части установления уровней высшего профессионального образования)» (от 24 декабря 2007 года № 232-ФЗ);*

- *Федеральный закон Российской Федерации от 2 августа 2009 г. N 217-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности";*

- *Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении), утвержденное*

постановлением Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2008 года № 71 (далее – Типовое положение о вузе);

- Приказ Министерства образования и науки РФ № 233 от 30 июня 2009 «О мерах по развитию конкуренции в сфере услуг образования»;

- Распоряжение Правительства РФ № 1662-р от 17 ноября 2008 года об утверждении «Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года»;

- Федеральная целевая программа "Научные и научно-педагогические кадры инновационной России" на 2009 - 2013 годы. Постановление Правительства Российской Федерации от 28 июля 2008 г. № 568;

- Государственная Программа Российской Федерации на 2012-2020 годы. «Развитие образования». (Проект), 14 декабря 2010 года;

- Проект федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», 2010 г.;

- «Стратегия социально-экономического развития Новгородской области до 2030 года», Центр социально-консервативной политики «Северо-Запад», Санкт-Петербург, 2009 г.;

Процесс планирования стратегического развития НовГУ ориентирован на приоритеты концепции модернизации российского образования, в перечень которых входят:

- переход к новой, компетентностной парадигме образования;
- обеспечение условий повышения качества профессионального образования;
- формирование эффективных экономических отношений в образовании;
- обеспечение образовательных учреждений высококвалифицированными кадрами;

- совершенствование управления развитием научно-образовательной системы вуза, предполагающее паритет усилий государственного управления и поиск новых управленческих стратегий в реальной практике развития университетов.

При определении стратегических приоритетов и целей развития НовГУ учитывались современные проблемы высшей школы, обостренные и ярко высвеченные в России в силу перехода страны к **инновационной модели** развития.

К таким **приоритетам** мы относим:

- Вхождение в общеевропейское образовательное пространство;
- Участие НовГУ в формировании **инновационной** российской экономики, основанной на знаниях, и в культурном развитии регионального сообщества;
- Обеспечение экономической безопасности университета в рыночных условиях хозяйствования;

- Трансформация содержания образования и структуры подготовки выпускников в соответствии с новыми ФГОС ВПО и потребностями регионального рынка труда;

- Сохранение и развитие научного потенциала институтов, кафедр и научных школ;

- Обеспечение высокого **качества** образовательных услуг и научной исследований, соответствующих высокому международному уровню;

- Всемерное развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры университета.

Одним из стратегических приоритетов развития НовГУ, как и в предыдущий плановый период, провозглашена деятельность по обеспечению качества

образовательного, воспитательного и научного процессов. В связи с этим, университет планомерно ведёт работу по внедрению в практику управления ключевыми процессами деятельности принципов менеджмента качества на основе модели СМК, включающей в себя требования международных стандартов ИСО серии 9000 и стандартов и директив ENQA. «Политика и цели в области качества» принятые в НовГУ представляют собой развитие части положений **миссии** и основу для формирования стратегических программ в области качества на предстоящий период.

Политика и цели в области качества

Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого

НовГУ представляет собой открытую социальную научно-образовательную систему, ориентированную на содействие становлению гражданского общества и инновационной российской экономики.

НовГУ поддерживает высокий статус университета как центра образования, культуры, науки и новых технологий в Новгородском регионе, способствуя развитию регионального сообщества на национально-исторической, духовно-нравственной и новейшей организационной и технологической основе. Университет формирует новое поколение специалистов, обладающих современными компетенциями, обеспечивая получение и использование новых знаний на основе фундаментальных и прикладных научных исследований по широкому спектру направлений. Университет выступает в качестве аналитического центра, осуществляющего интеллектуальное сопровождение в научной, образовательной, социально-культурной и производственной сферах.

Цель деятельности Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого - достижение качества предоставляемых образовательных и научно-консультационных услуг, которое соответствует высокому международному уровню и содействует развитию просветительской традиции российского образования.

Качество предоставляемых услуг – стратегический приоритет развития Университета. Поставленных задач мы достигаем с помощью внедрения и совершенствования системы менеджмента качества на основе требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, в соответствии с которыми:

Мы уделяем особое внимание потребностям работодателей в качестве подготовки специалистов, следуя принципу открытости и сотрудничества, укрепляя партнерские связи с образовательными и научными учреждениями, промышленными предприятиями и организациями;

Мы изучаем и прогнозируем развитие рынка труда и постоянно корректируем предоставляемый Университетом перечень образовательных программ и научно-консультационных услуг;

Мы совершенствуем квалификацию преподавательского персонала, поощряем творческую инициативу преподавателей по совершенствованию учебного процесса и внедрению инновационных дидактических подходов и информационных технологий для улучшения качества подготовки специалистов;

Мы укрепляем научно-исследовательский потенциал вуза, обеспечивая этим единство научно-исследовательского и образовательного процессов и фундаментальную научную подготовку выпускников;

Мы стремимся предоставить все возможности для индивидуального развития, социальной мобильности студентов и успешного трудоустройства выпускников, реализуя идею непрерывности образования;

Руководство Университета добивается стабильного функционирования и развития НовГУ путем четкой регламентации обязанностей, полномочий и ответственности сотрудников на всех уровнях управления, сочетая требовательность, демократический стиль и строгое соблюдение норм трудовой и научной этики.

Руководство Университета осуществляет постоянный мониторинг и аудит с целью достижения уверенности в том, что политика качества воплощается в жизнь и поставленные цели достигаются, а также обеспечивает планирование и координацию работ по обеспечению качества. Руководство Университета несет ответственность за создание условий, необходимых для реализации Политики в области качества, а ее выполнение является обязанностью и долгом чести всех работников НовГУ.

7 SWOT – анализ деятельности и главная стратегическая цель развития НовГУ

Будущий Стратегический план развития будет актуален и реалистичен, если институты и НовГУ в целом планируют свою деятельность, опираясь на свои выдающиеся достижения в науке и образовании, осознают и максимально используют возможности внешней среды, стараясь минимизировать внутренние слабости и внешние угрозы.

Целевое состояние НовГУ и его институтов на среднесрочную перспективу, определяется через приведение их настоящего состояния в соответствие с тенденциями развития их внутреннего потенциала и внешнего окружения. Центральное место в этом подходе занимает **SWOT - анализ**, представляющий собой перекрестный анализ сильных (S - *strengths*) сторон НовГУ, его слабостей (W - *weaknesses*), возможностей (O - *opportunities*) и угроз (T - *threats*) для развития, исходящих из внешнего окружения.

Первые два элемента матрицы **SWOT - анализа** («S» и «W») описывают внутренний потенциал института, а вторые два («O» и «T») – внешнюю среду. **Возможности и угрозы** внешней среды – вероятностные, не зависят от менеджмента институтов и НовГУ; **сильные и слабые** стороны – полностью зависят от менеджмента институтов и университета в целом.

Источниками информации для составления матрицы **SWOT - анализа НовГУ** послужили различного рода отчёты университета и его институтов, заключения по результатам внутренних и внешних проверок, результаты выполнения проектов и программ предыдущего плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года, ежегодные отчёты ректора и руководителей институтов на Совете НовГУ о результатах деятельности. Для оценки внешних условий, - региональные и федеральные программы развития, национальные и мировые тенденции развития университетов и т.п. (Рисунок 7.1).

Основными принципами в работе над разработкой проекта плана стратегического развития в НовГУ на период до 2015 года были приняты *принципы модели системы менеджмента качества НовГУ: системность и процессный подход*.



Рисунок 7.1 Источники информации для проведения **SWOT- анализа** НовГУ.

Принцип *процессного подхода* был выбран в связи тем, что деятельность институтов и университета представляет собой комплекс многочисленных и взаимосвязанных процессов, которые для их успешного функционирования, должны

быть определены и управляемы. Под процессом понимается *управляемая* деятельность, преобразующая *входы* в *выходы* на основе использования различного вида *ресурсов*.

Особенностью использования процессного подхода в стратегическом планировании НовГУ является применение *процессного подхода* при проведении **SWOT-анализа**. При этом, **SWOT- анализ** применяется к **каждому** элементу (вход, выход, ресурсы и управление НовГУ), выделяемому при рассмотрении **всех** ключевых видов деятельности института как процессов (Рисунок 7.2).

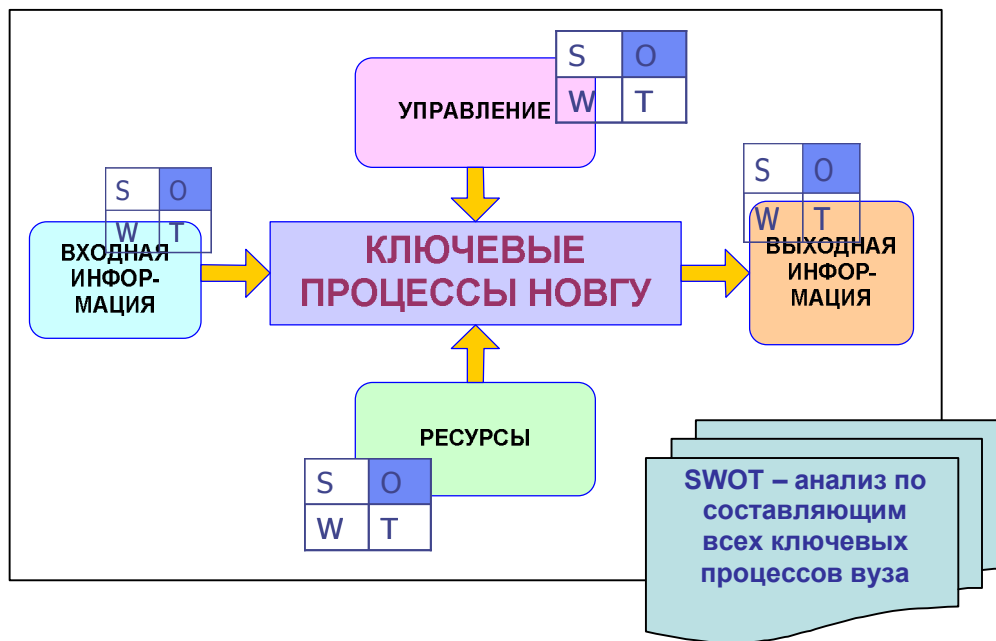


Рисунок 7.2 Методика проведения **SWOT- анализа** по ключевым процессам в НовГУ.

Применение совмещенной методики позволило реализовать *системный подход* в рассмотрении деятельности институтов и НовГУ и не допустить потери важной информации, связанной с определением стратегий развития в процессе разработки проекта стратегического плана.

В таблице 7.1 приведена укрупнённая матрица **SWOT – анализа** деятельности НовГУ, охватывающего состояние взаимодействия университета с внешней средой и её оценку, продукты и услуги НовГУ, а также оценку внутреннего интеллектуального потенциала и инфраструктуры.

Дальнейшее раскрытие матрицы **SWOT-анализа** заключалось в построении взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Формулировка этих взаимосвязей и представляет собой первичное **определение стратегических целей и стратегий**. Это достигалось благодаря использованию следующих шагов:

1. Первичное формулирование фраз по взаимосвязям;
2. Анализ их осуществимости и значимости;
3. Ранжирование фраз (стратегий) по значимости в каждом квадранте;
4. Дополнение сильных и слабых сторон при необходимости;
5. Корректировка полученных фраз (стратегий) до уровня приемлемого для реализации.

Таблица 7.1

Укрупнённый SWOT –анализ по направлениям деятельности НовГУ

Направления анализа	Сильные стороны НовГУ	Слабые стороны НовГУ	Внешние возможности	Внешние угрозы
Взаимодействие с сообществом	<p>Позитивный имидж вуза в регионе и в мире.</p> <p>Большой опыт проведения рекламных и имиджевых мероприятий.</p>	<p>Отсутствие системы постоянного мониторинга рынков труда и образовательных услуг.</p> <p>Отсутствие системы маркетинга и брендинга НовГУ.</p>	<p>Использование современных механизмов формирования имиджевой и ценовой политик университета.</p> <p>Внимание региональных властей к профессиональному образованию.</p>	<p>Конкурентная среда в регионе в виде филиалов столичных вузов.</p>
Управление ресурсами (Финансовое состояние)	<p>Постоянный рост объема внебюджетных средств от реализации услуг учебно-научно-инновационного комплекса НовГУ.</p>	<p>Отсутствие системы контроллинга финансовой деятельности. Большие затраты на содержание инфраструктуры НовГУ. Недостаточно эффективный финансовый менеджмент. Незрелость механизмов рыночных отношений в сфере образования.</p>	<p>Спрос на дополнительные образовательные услуги и возможности расширения консалтинговой деятельности, распространения инноваций</p>	<p>Сокращение бюджетного финансирования</p> <p>Демпинговая политика конкурентов в регионе.</p> <p>Незрелость рынка инноваций</p>
Образовательные и научные продукты и услуги	<p>Широкий спектр направлений и специальностей подготовки выпускников</p> <p>Реализация совместных с зарубежными вузами международных образовательных программ.</p> <p>Большой объем НИР по договорам и международным грантам.</p>	<p>Недостаточно развитая система оказания краткосрочных дополнительных образовательных услуг</p> <p>Низкая эффективность деятельности в сфере интеллектуальной собственности</p>	<p>Развитие системы последипломного и дополнительного образования.</p> <p>Потребность в новых, актуальных для региона направлениях подготовки</p> <p>Увеличение контингента иностранных студентов</p>	<p>Наличие в регионе филиалов столичных государственных вузов.</p> <p>Отсутствие спроса на выпускников ряда специальностей.</p> <p>Отсутствие у органов исполнительной власти области механизмов влияния на процесс регулирования подготовки кадров.</p>

Таблица 7.1 Продолжение

Направления анализа	Сильные стороны НовГУ	Слабые стороны НовГУ	Внешние возможности	Внешние угрозы
Взаимодействие с заинтересованным и сторонами	Активная профориентационная работа среди школьников. Активное договорное сотрудничество с предприятиями и организациями региона	Недостаточно эффективная профориентационная работа в районах области и соседних регионах Отсутствие системы мониторинга потребностей и удовлетворённости работодателей.	Расширение сотрудничества с учебными заведениями Новгородского и других регионов Спрос на обучение по дистанционной форме	Снижение спроса из-за наличия в регионе филиалов столичных вузов. Отсутствие в регионе механизма формирования заказа на подготовку кадров.
Образовательные технологии и процессы	Широкое использование информационных технологий в учебном процессе	Недостаточное использование активных методов обучения — деловых игр, кейсов и др.	Развитие системы дистанционного образования	Широкое использование дистанционных технологий обучения конкурентами
Ресурсы и инфраструктура	Высокий уровень обеспеченности учебно-научного процесса компьютерной техникой и информационными ресурсами Квалифицированный кадровый состав ППС и научные школы. Широкая сеть диссертационных советов и специальностей в аспирантуре.	Отсутствие бизнес-инкубатора, малых инновационных предприятий, студенческих конструкторских бюро. Низкая эффективность аспирантуры и диссертационных советов университета.	Строительство спортивного комплекса. Развитие докторантуры.	Отток квалифицированных кадров в другие вузы Сокращение гос. финансирования на инфраструктуру.
Качество образования	Отсутствие рекламаций со стороны потребителей кадров. Элементы СМК НовГУ. Использование внешних и внутренних методов оценки качества образования.	Отсутствие в вузе сертифицированной системы менеджмента качества образования	Использование международных стандартов серии ИСО 9000 и ENQA для управления качеством образования.	Снижение качества подготовки абитуриентов Ужесточение аккредитационных показателей

Векторы развития НовГУ на перспективу достаточно чётко определены в его миссии и политике в области качества. Поэтому в число *приоритетных* вариантов *стратегий*, определяемых комбинацией различных элементов матрицы включались те, что ориентированы на достижение значимых положений установленных в Миссии и в Политике в области качества НовГУ

Комплекс целей, определяющих **стратегию** деятельности НовГУ, базируется на следующих принципах:

- **единство** учебного, научного и инновационного процессов во взаимосвязи с экономикой и социальной сферой;
- **преемственность** образовательных программ различных уровней;
- **инновационная направленность** научных исследований и образовательных технологий;
- организационное, учебно-методическое, научное и информационное **взаимодействие** подразделений университетского комплекса.

При выборе и оценке важности стратегий развития университета использовались следующие правила:

- Выбранные стратегии НовГУ должны обеспечивать выполнение ранее поставленных целей и соответствовать сформулированной **миссии** НовГУ;
- Стратегии должны учитывать внешние возможности и ключевые сильные стороны университета, равно как ее слабые стороны и внешние угрозы. Они должны опираться на внутренний потенциал университета и быть способны актуализировать и активизировать его;

Стратегические альтернативы должны иметь возможно меньшую степень риска;

- Избранные стратегии должны быть рассчитаны на реальное ресурсное обеспечение;
- Сделанный университетом стратегический выбор должен предвосхитить положительную реакцию различных групп влияния, принадлежащих как к внутренней, университетской, так и к внешней среде.

Оценка выбранных стратегий завершилась ранжированием их по степени важности для НовГУ и окончательным выбором тех из них, которые будут использованы при построении и практической реализации планов развития институтов и НовГУ в целом.

На основе разработанной *миссии НовГУ* и проведённого *SWOT-анализа* сформулированы три взаимопересекающиеся стратегические инновации (функциональные стратегии): *управление взаимодействием с обществом, управление ресурсами, управление изменениями*, которые определяют комплексную (корпоративную) стратегию развития НовГУ – *качество и инновации*, позволяющую университету в рыночных условиях занять свой сектор в национальном и региональном образовательном пространстве. Указанные стратегические инновации направлены на *постоянное улучшение* двух реализуемых в НовГУ стратегий: *управление процессами и управление взаимодействием с заинтересованными сторонами*.

С учетом вышесказанного, **приоритетная корпоративная стратегия или главная Стратегическая цель** развития НовГУ сформулирована следующим образом:

Активная инновационная деятельность федерально-регионального университетского комплекса НовГУ на основе принципов качества на российском и международном рынках образовательных услуг и научной продукции:

«Качество и инновации»

8 Стратегическое планирование деятельности НовГУ по достижению стратегических целей

«Сбалансированная система показателей — это не способ создания стратегии. Это способ оценить и понять, что именно нужно сделать для компании, чтобы стратегия исполнялась».

Дэвид Нортон

8.1 Актуальность использования Сбалансированной Системы Показателей (ССП) в НовГУ

SWOT-анализ состояния НовГУ, проведённый выше, принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных инструментов стратегического анализа, которые показывают только общее направление, а конкретную «тропинку», скорость движения, транспортного средства необходимо определять и подбирать отдельно. Иначе, - необходимо выполнить стратегическое *планирование* деятельности НовГУ по достижению главной стратегической цели.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции в институтах и в университете в целом. Не используя преимущества стратегического планирования, университет в целом и отдельные его институты, факультеты и управления будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного развития. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления персоналом университета.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством институтов и университета, которые ведут к разработке специфических (*функциональных* или/и *продуктовых*) стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь университету достичь своих целей. В рамках

процесса стратегического планирования различают четыре основных вида управленческой деятельности. К ним относятся: *распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.*

Поиск *моделей стратегического планирования* для вуза актуализировал в НовГУ технологию формирования *стратегических целей*, известную как Balanced Score Card (BSC) – Сбалансированная Система Показателей (ССП), которая позволяет рассматривать систему менеджмента качества (СМК) университета в качестве идеального проводника для *декомпозиции главной стратегической цели* университета в *частные стратегические цели*, программы, проекты и задачи вплоть до каждого подразделения и даже сотрудника.

Технология СПП сильно коррелирует с методологией реализации *процессного подхода* в СМК вуза, когда для различных по назначению, структуре и уровню процессов вуза требуются свои подходы, методики и глубина их описания с точки зрения *добавленной ценности.*

Поэтому в качестве метода управления, позволяющего НовГУ реализовать свою стратегию, следуя которой университет перейдет в качественно новое состояние, то есть перевести сформулированные стратегические цели НовГУ, учитывающие все аспекты его дальнейшего развития, в конкретные действия (программы), был выбран один из системных методов — Сбалансированная Система Показателей. Выбор СПП был обусловлен тем, что она позволяет одновременно:

- связать частные стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать главную стратегию;
- учесть нефинансовые показатели, что необходимо для оценки деятельности университета, связанной с нематериальными активами и информацией;
- своевременно реагировать на несоответствия в ключевых процессах посредством сравнения измеряемых достигнутых и запланированных показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов;
- четыре *основных* аспекта (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост) образуют всеохватывающую схему для «проводки» сверху вниз главной стратегии университета по всем её иерархическим уровням;
- дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью определения единиц измерения и благодаря так называемой *стратегической карте*;
- предлагаемая система управления делает возможной широкую, сориентированную на обучение, коммуникацию по всем уровням университета;
- новая технология удачно интегрируется с системой менеджмента качества (СМК) НовГУ и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на «повышение ценности университета» (повышение инвестиционной привлекательности).

8.2 Методология системы сбалансированных показателей в НовГУ

Разработка стратегии и управление ее реализацией является определяющим фактором для достижения успеха в современном менеджменте. Для решения данной задачи необходим комплексный подход с определением стратегических целей, коммуникации их персоналу, внедрением в жизнь и внесением своевременных корректив в деятельность организации.

ССП – мощный инструмент управления стратегией вуза, рассматривающий его деятельность в нескольких перспективах и производящий мониторинг эффективности не только по финансовым показателям, но и по качеству работы с обучающимися,

персоналом, информационными технологиями, учебным и воспитательным процессами, взаимодействием с потребителями и др.

Сбалансированная Система Показателей переводит миссию и *главную стратегию* университета в систему четко поставленных *частных стратегических целей* и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в *четыре основные проекции*: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке (Рисунок 8.1)

Наш университет является общественной государственной организацией и служит интересам общества. Поэтому на одном из заседаний рабочей группы по было принято решение включить в карту целей ССП *пятую перспективу* — «взаимодействие с обществом», что не противоречит классической теории ССП. Цели данной перспективы являются проекцией миссии НовГУ на ценность, которую составляет университет для местного сообщества, России, Европы и Мира. Таким образом, в перспективе «Клиенты» находятся цели, связанные с клиентами — потребителями продуктов и услуг университета, а в перспективе «взаимодействие с обществом» — цели, связанные с региональной общественностью, государством и мировым сообществом. Выполнение целей данной перспективы напрямую зависит от реализации целей всех нижележащих перспектив.

Анализ частных целей каждой из функциональных стратегий (проекций) позволяет ответить на следующие основные вопросы:

Каким университет воспринимается обществом (перспектива «взаимодействие с обществом»)?

Каким университет представляется своим потенциальным инвесторам (перспектива «Финансы»)?

Каким университет представляется своим студентам, сотрудникам, работодателям (перспектива «Клиенты»)?

Какие ключевые процессы университет должен улучшить, на каких сосредоточиться (перспектива «Процессы»)?

С помощью, каких ресурсов университет сможет продолжать свое развитие и повышать эффективность своей деятельности (перспектива «Инфраструктура/сотрудники»)?



Рисунок 8.1 Методология декомпозиции миссии и стратегических целей

Применение ССП возможно при наличии в университете объективного осознания его сильных и слабых сторон, сложившейся ситуации на рынке образовательных услуг и научной продукции.

Процесс внедрения ССП заключается в последовательном выполнении четырёх следующих этапов:

1 Разработка стратегических целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и главной стратегии (**сбалансированность**);

2 Разработка частных стратегических целей, нацеленных на реализацию каждой из выбранных пяти стратегических целей по соответствующим функциональным стратегиям;

3 Разработка показателей, с помощью которых будет измеряться уровень достижения каждой частной стратегической цели, и мероприятий (программ и проектов), которые должны обеспечить желаемый уровень показателя (**каскадирование**);

4 Внедрение ССП в оперативную деятельность университета.

8.3 Карты стратегических целей и стратегий университета

На первом этапе последовательно сверху вниз по перспективам «Общество», «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Инфраструктура/сотрудники» разрабатываются стратегические цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии и главной стратегии. Целевые показатели в ключевых областях деятельности университета являются приборной панелью, необходимой для управления реализацией плана. С другой стороны, ССП — это набор целевых показателей с чёткой структурой (пять проекций). Университет рассматривается с пяти точек зрения, выявляются его цели в этих пяти важнейших областях. Стратегически важными являются все пять проекции показателей, а не только финансовая проекция, или проекция «потребители».

На основе миссии, проведенного анализа внутренней и внешней среды деятельности университета, выявленных стратегических приоритетов, сформулированной главной стратегии и в соответствии с методологией ССП разработана панель стратегических целей, представляющая собой проекцию главной корпоративной стратегии НовГУ по 5-и перспективам (Рисунок 8.2).

В ней учтены критически важные в настоящее время для университета аспекты:

- взаимодействие с обществом;
- управление финансами;
- взаимодействие с потребителями;
- управление ключевыми процессами (образовательная и научная деятельность);
- интеллектуальный капитал и инфраструктура университета.

Стратегические цели – это цели, которые отнесены по времени в достаточно отдаленное будущее, и, как правило, существенно отличается от того, что мы имеем в настоящее время. Встает вопрос, какие события и состояния университета и его институтов заполнят временное пространство между настоящим и будущим НовГУ? Ответ на этот вопрос и дает **декомпозиция стратегических** целей на частные цели и подцели, выполняемая на следующем этапе.

Эти цели и показатели затем детализируются до уровня подразделений и исполнителей, переводя стратегию университета на язык персонифицированных задач и критериев эффективности их решения.

ПАНЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ НОВГУ


 <p>Корпоративная стратегия НовГУ</p>	<p>«КАЧЕСТВО И ИННОВАЦИИ» Активная инновационная деятельность федерально-регионального Университетского комплекса НовГУ на основе принципов качества на Российском и Международном рынках образовательных услуг и научной продукции</p>
<p>Функциональные стратегии (Проекции)</p>	<p>Стратегические Цели</p>
<p>1. Управление взаимодействием с обществом</p>	<p>- Интеграция в российское и общеевропейское образовательное пространство на основе принципов Болонской декларации;</p>
<p>2. Управление ресурсами. (Финансы)</p>	<p>- Обеспечение экономической устойчивости НовГУ в рыночных условиях хозяйствования;</p>
<p>3. Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами. (Потребители знаний, выпускников и науч. продукции, гос-во).</p>	<p>- Создание экономических, организационных и информационных механизмов взаимовыгодной <i>интеграции</i> сферы высшего профессионального образования с потенциальными <i>потребителями знаний и работодателями</i>;</p>
<p>4. Управление процессами образовательной и научной деятельности. (Управление знаниями)</p>	<p>- Реинжиниринг системы подготовки выпускников в НовГУ на базе требований ФГОС ВПО и стандартов ENQA - Создание системы генерации и распространения новых знаний, конкурентоспособных методов, технологий и инноваций</p>
<p>5. Управление изменениями (Развитие персонала /инфраструктуры)</p>	<p>- Развитие материально-технической базы и повышение эффективности хозяйственной деятельности, обеспечивающих реализацию программ стратегического развития университета; - Развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, соответствующей уровню лучших российских университетов и обеспечивающей условия для реализации инновационной модели развития НовГУ, постоянного повышения качества образования и научных исследований.</p>

Рисунок 8.2 Панель стратегических целей НовГУ

На втором этапе сбалансированная система показателей представляется не просто набором целей, но системой причинно-следственных связей между ними. Стратегические цели университета в каждой из пяти важнейших сфер его деятельности (функциональных стратегий) связываются в единую **«карту стратегии»**.

На **рисунках 8.2 – 8.8** представлены **карты стратегий НовГУ верхнего уровня** для каждой из приоритетных стратегических целей. Карта стратегии — это прекрасный инструмент визуализации стратегии и контроля за её реализацией. Она позволяет всем сотрудникам университета легко понять, каковы основные постулаты, заложенные в стратегию развития НовГУ, «приобщиться» к стратегии.

Каждая карта целей **сбалансирована** по вертикали — достижение целей нижних уровней способствует достижению целей верхних уровней. Нет целей, не поддержанных другими целями этого же или нижележащих уровней, кроме некоторых целей 5-го

уровня. Нет целей, не поддерживающих цели этого же или вышележащих уровней, кроме некоторых целей 1-го уровня.

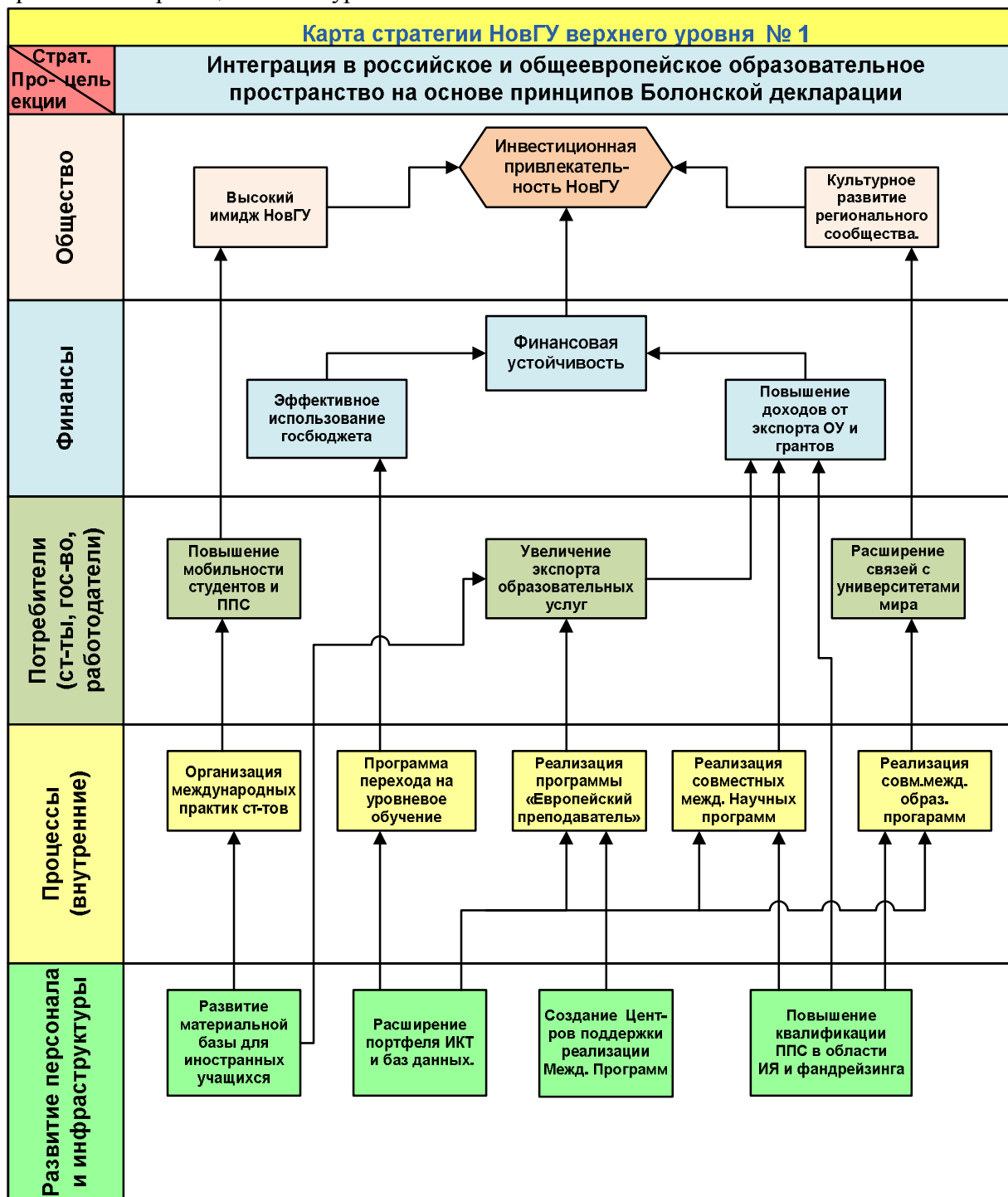


Рисунок 8.3 Карта стратегии НовГУ верхнего уровня по перспективе «Управление взаимодействием с обществом».

Данная стратегическая карта ССП НовГУ содержит набор частных стратегических целей по пяти перспективам, раскрывающих способы достижения стратегических намерений университета *в области взаимодействия с региональным сообществом, а также вхождения в российское и европейское образовательное пространство.*

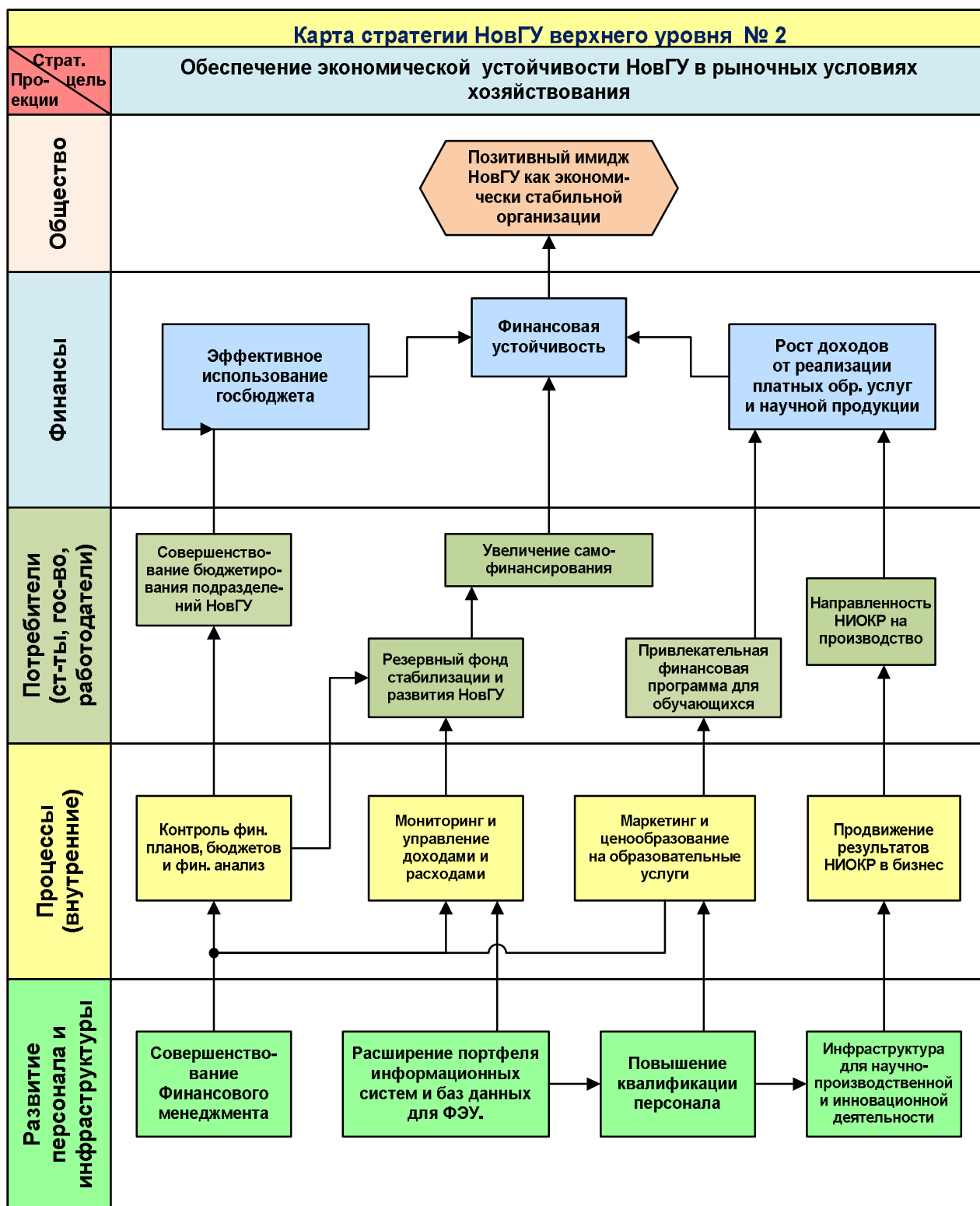


Рисунок 8.4 Карта стратегии верхнего уровня по перспективе «Управление ресурсами» (финансы).

Данная стратегическая карта ССП НовГУ содержит набор частных стратегических целей, раскрывающих способы достижения стратегических намерений университета *в области финансов, в частности – финансовой устойчивости.*

Финансовая устойчивость - характеристика, свидетельствующая об устойчивом превышении доходов университета над его расходами, свободном маневрировании денежными средствами и эффективном их использовании, бесперебойном процессе

реализации образовательных услуг и производства научной продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей научно-образовательной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости университета.

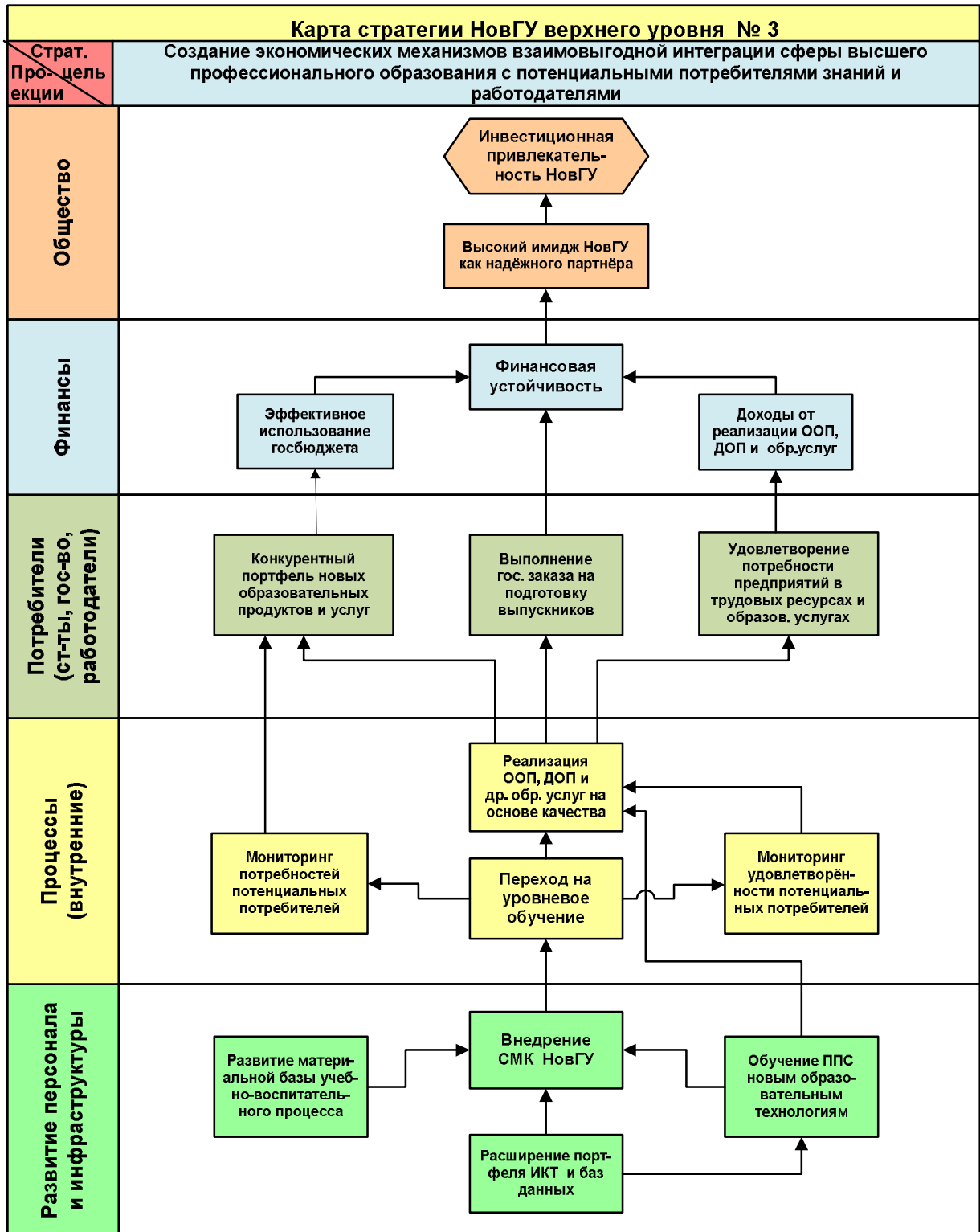


Рисунок 8.5 Карта стратегии верхнего уровня по перспективе «Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами»

Данная стратегическая карта ССП НовГУ содержит набор частных стратегических целей, раскрывающих способы достижения стратегических намерений университета в области установления взаимовыгодных отношений с потребителями образовательных услуг, а также с заинтересованными сторонами в

лице работодателей и государства. Цели это перспективы поддерживают рыночную перспективу НовГУ.

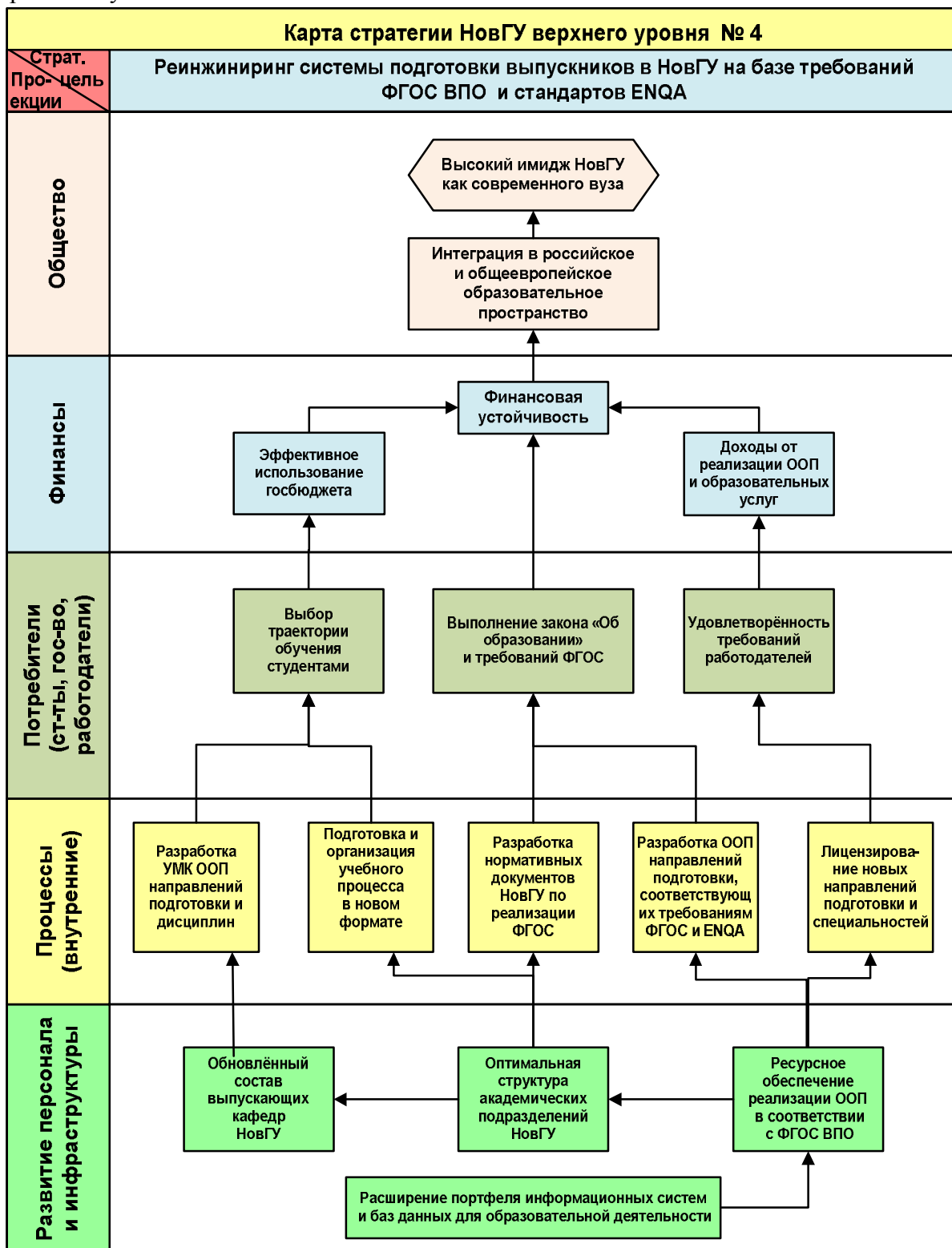


Рисунок 8.6 Карта стратегии НовГУ верхнего уровня по перспективе «Управление процессами».

Данная стратегическая карта ССП НовГУ содержит набор частных стратегических целей, раскрывающих способы достижения стратегических намерений университета *в области коренных изменений в содержании, организации и управлении образовательной деятельностью* в соответствии с новой парадигмой высшего профессионального образования в России. Цели этой перспективы поддерживают перспективу установления взаимовыгодных отношений с потребителями

образовательных услуг НовГУ и с заинтересованными сторонами в лице работодателей и государства.

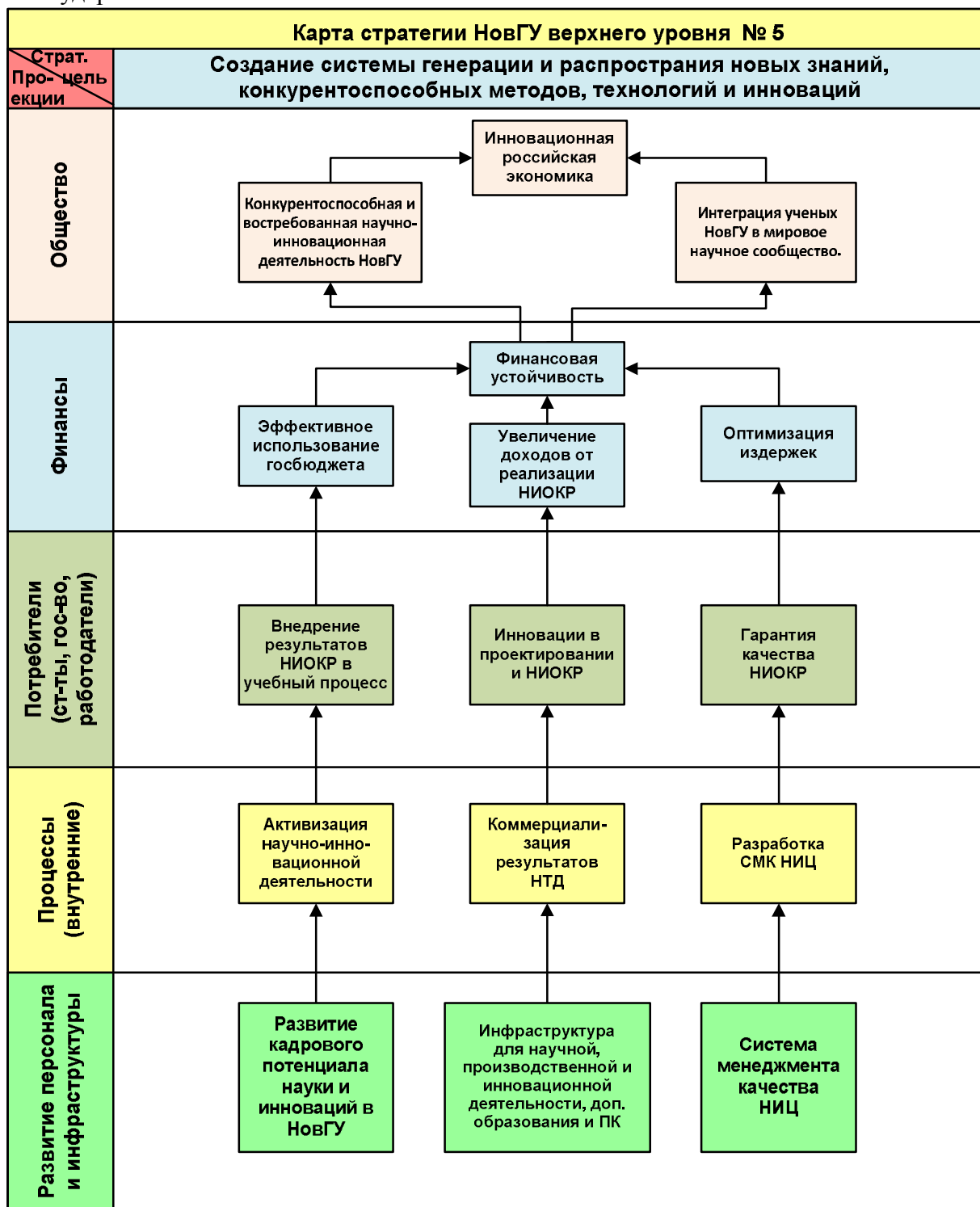


Рисунок 8.7 Карта стратегии верхнего уровня по перспективе «Управление процессами».

Данная стратегическая карта ССП НовГУ содержит набор частных стратегических целей, описывающие способы достижения нового состояния *в области управления научно-исследовательской деятельностью и инновациями*, как ресурсов для достижения целей во внутренних процессах.

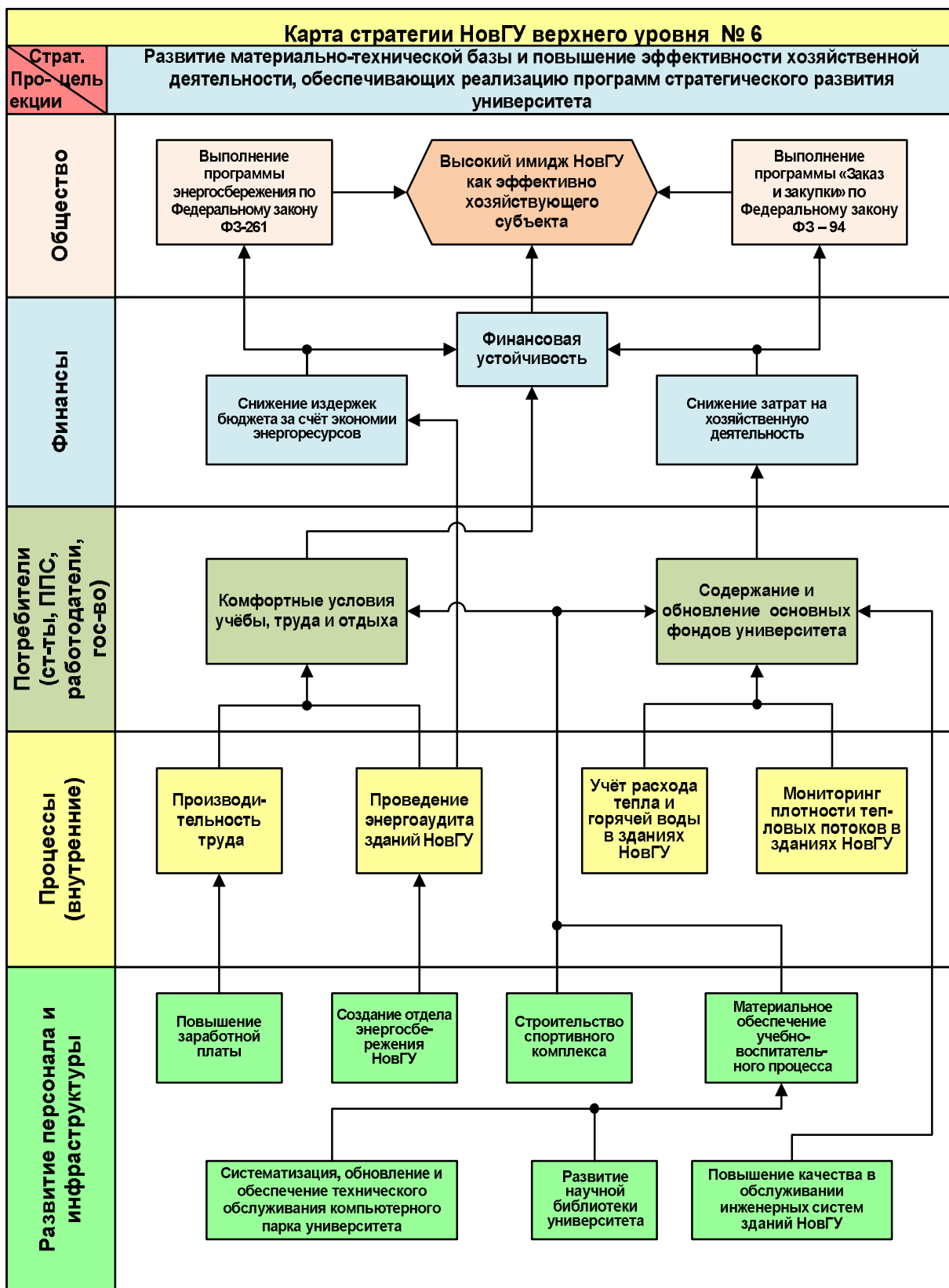


Рисунок 8.8 Карта стратегии верхнего уровня по перспективе «Управление изменениями» («Инфраструктура/сотрудники).

Данная стратегическая карта ССП НовГУ содержит набор частных стратегических целей, описывающие способы достижения определенного состояния *в структуре материальных и нематериальных активов университета*, как ресурсов для достижения целей во внутренних процессах .

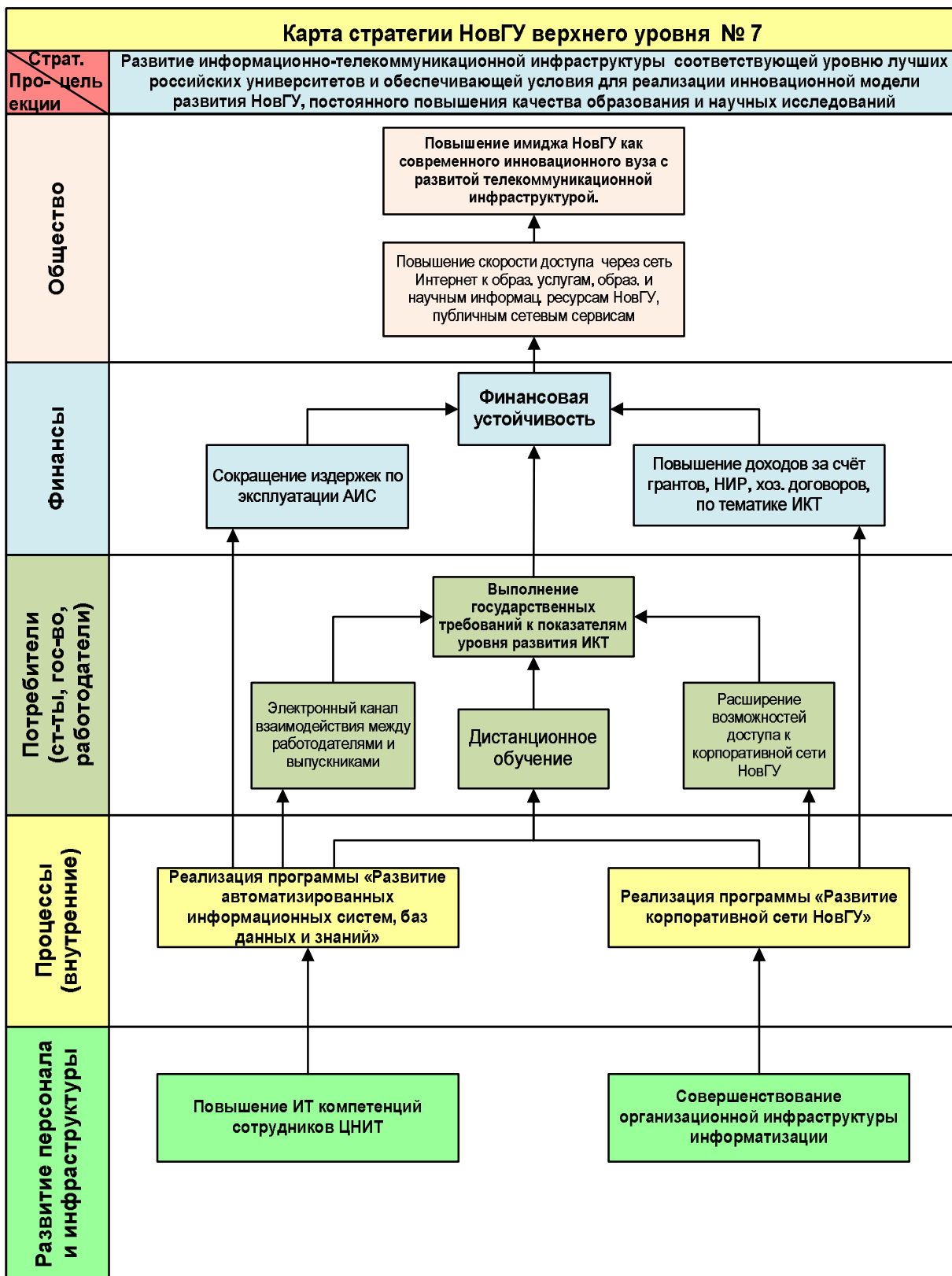


Рисунок 8.9 Карта стратегии верхнего уровня по перспективе «Управление изменениями» (Развитие персонала /инфраструктуры).

Данная стратегическая карта ССП НовГУ содержит набор частных стратегических целей, описывающие способы достижения нового состояния *в области информатизации университета*, как одного из главных ресурсов для достижения целей во внутренних процессах.

8.4 Разработка карт показателей стратегий

При разработке ССП для каждой цели определяются измеримые показатели ее достижения. Эти показатели являются основой для регулярного мониторинга выполнения стратегии, служат критериями успеха, задают направления планирования всей деятельности университета.

На третьем этапе разрабатывались показатели стратегических целей, с помощью которых будет измеряться уровень достижения каждой частной цели для каждой стратегической карты, и мероприятия (программы), которые должны обеспечить достижение необходимого уровня показателя (**каскадирование**).

Далее, руководителями университета по направлениям деятельности, разрабатывался набор мероприятий (программ), с помощью которых планируется достижение целей. Назначались сроки и ответственные подразделения и лица для каждой программы. В дальнейшем, на этапе реализации плана стратегического развития, показатели проецируются на подразделения организационной структуры НовГУ.

Результатом выполнения процесса стратегического планирования являются два комплекса документов: а) карты стратегий и б) счѐтные карты или карты показателей стратегий университета.

Карта стратегии формализует стратегию, преследуемую университетом, а карта показателей стратегии формализует набор показателей для контроля выполнения стратегии. Карта показателей суммирует все критические компоненты сбалансированной системы показателей университета в одном документе. Она включает:

- список стратегических целей, которые берутся из карты стратегии университета;
- набор стратегических показателей, измеряющих прогресс в достижении этих целей;
- плановые значения показателей, по периодам;
- стратегические программы, направленные на достижение запланированных уровней показателей;
- список процессов (проектов), сопоставляемых с каждым из стратегических показателей.

Разработанные карты показателей каждой из сформулированных стратегий представлены в **таблицах 8.1 – 8.7**

9 Механизм реализации Плана стратегического развития НовГУ на период до 2015 г.

Четвертый этап представляет собой внедрение ССП в оперативную деятельность.

В общей иерархии стратегического менеджмента, после выработки стратегий следует этап их реализации, который в нашем стратегическом плане представлен набором стратегических программ и проектов, раскрывающих стратегические цели НовГУ.

Основная ценность концепции ССП в том, что она позволяет разработать регулярно функционирующую систему контроля, опирающуюся не только на «жесткие» показатели учета (например, выполнение НИОКР по срокам или объѐму финансирования), но и на «мягкие» показатели мониторинга, такие, например, как имидж университета, удовлетворенность сотрудников, студентов и другие.

В общем случае, управление реализацией плана стратегического развития предусматривает использование следующих механизмов:

- Нормативно-правовое закрепление стратегического плана. (Обсуждение и принятие Ученым Советом, утверждение ректором университета);

- Финансово-кредитный, организационный, технико-технологический, социально-экономический и другие механизмы. (Утверждение необходимых ресурсов для реализации программ и проектов);
- Продвижение стратегического плана. (PR-кампании, страничка на сайте НовГУ в Интернете, рассылка плана по руководителям программ);
- Система мониторинга и оценки результативности, выполнения которой состоит из следующих этапов:

1 Сбор краткосрочных значений показателей подразделения.

На этом этапе с определенной ранее периодичностью собираются плановые и фактические значения показателей подразделения, выполняющего тот или иной **проект** стратегической программы. Определяются также плановые значения на следующий отчетный период. Данные значения утверждаются руководителем подразделения, ответственного за достижение показателя и предоставляются ответственным за достижение стратегической цели по программе.

2 Сбор информации по программам. С установленной периодичностью, руководители программ предоставляют информацию о проценте выполнения программ ответственным за ту или иную стратегию.

3 Подготовка отчетов. На основании полученных данных, происходит оценка достижения стратегических целей, и формируются отчеты руководству, необходимые для контроля выполнения и корректировки стратегии университета.

На данном этапе проходит стыковка ССП с существующими системами учета и управления университета. Также на данном этапе разрабатываются и принимаются регламенты проведения сессий стратегического планирования, целью которых будет являться анализ фактических значений показателей и их отклонение от плановых, принятие решений по корректировке организационной структуры, ключевых процессов, плана мероприятий, карты целей, показателей, стратегии в целом. Эффективность использования ССП в организации непосредственно зависит от полноценности ее внедрения.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегический менеджмент вуза: Учеб. пособие / А. Л. Гавриков, В. А. Исаев, Т. А. Каплунович, М. Н. Певзнер, Д. В. Пузанков, В. Ф. Рябов, Р. М. Шерайзина, А. Г. Ширин; Под ред. А. Л. Гаврикова; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2003. – 328 с.
2. Белый Е.М., Романова И.Б. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом, Менеджмент в России и за рубежом №3 / 2003
3. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е.А. Князева. — Казань: Унипресс, 2001.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
5. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2004.
6. Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования в вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5-6 (33)
7. Гедро Г.К., Косова Е.А. Коллаборативное взаимодействие участников управления изменениями процессов вуза при стратегическом и оперативном планировании.// Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 5, с.16-25
8. Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ, 2006. 408 с.

КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ НОВГУ

«Интеграция в российское и общеевропейское образовательное пространство на основе принципов Болонской декларации»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление взаимодействием с сообществом (что получит сообщество?)	1. Имидж НовГУ в предоставлении образовательных услуг высокого качества	Кол-во ИУ принятых на 1-й курс и ПО	200	210	220	230	240	«Брэндинг НовГУ». М. Певзнер	1. Трансляция элементов бренда через коммуникации международной направленности: СМИ; конференции, семинары, публикации, PR.
Управление ресурсами. (что будет достигнуто по финансам?)	1. Повышение доходов за счёт экспорта ОУ, в/б фондов и грантов	Млн. рублей	19.0	21.0	25.5.0	29.0	30.0	«Экспорт ОУ»; «Темпус-4», «TR»; М. Певзнер	1. Привлечение новых иностранных учащихся 2. Привлечение финансов по грантам
	Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (что получают ст-ты, работодатели, гос-во?)	1. Увеличение экспорта ОУ 2. Повышение мобильности студентов и ППС 3. Расширение связей с ун-тами мира, интеграция НовГУ в мировое академ. сообщество.	Кол-во ИУ в НовГУ Кол. ст. и ППС Количество совместных проектов	400 225 25	420 230 26	510 235 27	580 240 27	600 245 30	«Экспорт ОУ», М. Певзнер «Реализ. принципов БД», М. Певзнер «Интеграция», М. Певзнер
Управление процессами. (какие процессы необходимо запустить?)	1. Реализация программы «Европейский преподаватель»	Количество курсов для ППС	3	4	4	5	5	«Европейский преподаватель», М. Певзнер	1 Разработка ОП по курсам ИЯ, ФК, ДО, TR, Фанд. +... 2 Повышение ИТ компетенц.
	2 Реализация совместных Международных ОП	Количество обучающихся; Количество МОП	19 1	22 1	25 2	28 2	32 3	«Реализация принципов БД», М. Певзнер	1 Приём на обучение по совместным ОП; 2 Организация межд. практик
	3 Реализация совместных международных научных программ	% выполнеие плана-графика программ	100	100	100	100	100	«Наука», М. Певзнер	1 Организация и проведение научных исследований; 2 Использование новых ИКТ
	4 Переход на уровневое обучение	Колич. ООП подготовки бакалавров для перехода	41	1	1	-	-	«Переход на уровневое обучение», С. Гудилов	1 Разработка ООП; 2 Обучение ППС.
Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфра-структура?)	1 Развитие материальной базы экспорта ОУ	Кол. обновл. Уч. мест и мест в общеж. ИУ	30	60	150	300	600	«Мат. База и быт. условия ИУ», М. Певзнер	Ремонт и замена оборуд. в общежитии и в учеб. классах
	2 Создание центров поддержки МОП	Количество центров	2	3	3	4	4	«Темпус-4», «ЦТР», «КЦ», М.Певзнер	Разработка Положений о центрах
	3 Повышение квалификации ППС области ИЯ и фандрейзинга	Кол-во курсов Кол-во сотрудников	3 10	3 12	3 20	3 20	3 20	«Фандрейтинг», М. Певзнер	Разработка ОП, индивидуальные, групповые занятия и консультации

КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ НОВГУ
«Обеспечение экономической устойчивости НовГУ в рыночных условиях хозяйствования»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление взаимодействием с обществом (что получит общество?)	1 Позитивный имидж НовГУ как экономически стабильной организации	Кол-во публикаций имиджевой направленности;	20	25	30	30	35	«Брэндинг НовГУ», М.Раненко	1 Трансляция элементов бренда через коммуникации: СМИ; конференции, семинары, Интернет, публикации, PR-компани.
Управление ресурсами. (что будет достигнуто по финансам?)	1 Финансовая устойчивость	Доходы/расходы (вн/б), %	114	116	118	120	125	«Платные услуги», С. Гудилов	1 Увеличение текущих фин. активов и сокр. текущих фин. обязательств.
	2 Доходы от реализации платных образовательных услуг и научной продукции.	Доходы, млн. руб.	300	310	315	320	325	«НИР – 2015» Е.Бондаренко	1 Привлечение на платное обучение и коммерческие обр.услуги 2 Расширение спектра и объёмов НИОКР и инноваций.
	3 Эффективное использование госбюджета	Исполнение госбюджета, %	100	100	100	100	100	«Бюджетирование НовГУ», О. Васильева	3 Контроль и Исполнение бюджета по выделенным статьям.
Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (что получают ст-ты, работодатели, гос-во?)	1 Увеличение самофинансирования	Коэффициент самофинансирования, %	22	24	26	30	32	«Бюджетирование НовГУ», О. Васильева	1 Сбалансированное развитие университета
	2 Совершенствование локальных бюджетов подразделений НовГУ	Приказ о введении нового положения, шт.	-	1	-	-	-	«Переход на уровневое обучение», С. Гудилов	3 Разработка проекта нового положения о распределении бюджета между кафедрами НовГУ
	3 Привлекательная финансовая программа для обучающихся	Рост кол-ва договоров на платное обучение, % к предыдущему году	3	4	5	7	8	«Договор», С. Гудилов	1 Разработка системы кредитования обучения; 2 Разработка системы льгот и скидок обучающимся на пл. осн.
	4 Направленность НИОКР на производство	Объём НИОКР для производства, % от общего объёма	15	18	20	22	25	«НИР – 2015» Е. Бондаренко	1 Поиск заказчиков и заключение договоров на НИР для предприятий

Таблица 8.2 (Продолжение)

«Обеспечение экономической устойчивости НовГУ в рыночных условиях хозяйствования»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
	5 Резервный фонд стабилизации и развития университета	% от общего объёма централизованных собственных доходов	3	6	8	10	10	«Бюджетирование НовГУ», О. Васильева	1 Разработка и принятие положения о фонде стабилизации и развития; 2 Формирование рез. фонда
Управление процессами (какие процессы необходимо запустить?)	1 Контроль фин. планов, бюджетов и фин. анализ	Ежеквартальный отчёт	4	4	4	4	4	«Планирование и контроль», С. Гудилов	1 Проведение контроля финн. планов 2 Проведение контроля использования локальных финн. бюджетов 3 Проведение финн. Анализа исполнения бюджетов всех уровней
	2 Управление доходами и расходами	Ежеквартальный отчёт	4	4	4	4	4	«Доходы и расходы», В. Норина	1 Мониторинг доходов 2 Мониторинг расходов
	3 Маркетинг и ценообразование на образовательные услуги	Отчёт по маркетинговым исследованиям; Расчёт цены за обр. Услуги, раз.	1	1	1	1	1	«Маркетинг ОУ», О. Васильева	1 Маркетинговые исследования 2 Расчёт затрат на образовательные услуги.
	4 Продвижение результатов НИОКР в бизнес	Кол. результатов НТД на балансе НовГУ	1	3	5	9	15	«Коммерция» Е. Бондаренко	1 Разработка мероприятий по продвижению продукции инновационных предприятий
Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфраструктура?)	1 Финансовый менеджмент на основе требований СМК НовГУ	СТО «Затраты на качество», шт.	-	1	-	-	1	«СМК НовГУ», С. Гудилов	1 Разработка СТО «Управление затратами на качество»
	2 Расширение портфеля информационных систем и баз данных для ФЭУ.	АИС «Мониторинг», шт.	1	1	-	-	1	«АИС», Н. Курмышев	1 Отладка АИС «Мониторинг» в режиме реального времени
	3. Повышение квалификации персонала ФЭУ	Кол-во сотрудников, Чел.	2	2	2	2	2	«Кадры», Е.Бондаренко	1 Обучение в области финансового менеджмента 2 Обучение в области ИТ
	4 Инфраструктура для научно-производственной и инновационной деятельности	1. Кол. центров инфраструктуры 2. % интегр. в един. комплекс структур 3. Кол. НОЦ с ИРАН, вуз и предприятий	3 20 2	5 40 4	7 60 7	8 80 10	10 100 12	«Инфраструктура НИЦ», Е.Бондаренко	1. УЦ иннов-го предприн-ва; 2. Центр патентования; 3. СКБ «Поиск»; 4. Центр консалтинга; 5. Бизнес-инкубатор НовГУ; 6. НОЦ с ИРАН, вед.вуз.и пре

Таблица 8. 3

КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ НОВГУ

«Создание экономических, организационных и информационных механизмов взаимовыгодной интеграции сферы высшего профессионального образования с потенциальными потребителями знаний и работодателями».

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление взаимодействием с обществом (что получит общество?)	1 Инвестиционная привлекательность НовГУ	Кол-во инвестиционных программ,	2	2	3	3	4	«Инвестиции», Руководители науч. школ.	1 Выполнение ФЦП «Кадры» и АВЦП «Развитие потенциала ВШ»; 2 Подача заявки на конкурсы
	2 Высокий имидж НовГУ как надёжного бизнес - партнёра	Кол-во публикаций имиджевой направленности; Российский индекс цитирования/ НИПР	20 0,15	25 0,18	30 0,22	30 0,26	35 0,3	«Брэндинг НовГУ», М.Раненко «НовГУ в научном МИРЕ» Е.Бондаренко	1 Трансляция элементов бренда через коммуникации: СМИ; конференции, семинары, Интернет, публикации, PR-компания. 2 Повышение количества и качества научных публикаций НИПР
Управление ресурсами. (что будет достигнуто по финансам?)	1 Финансовая устойчивость	Доходы/расходы (вн/б), %	114	116	118	120	125	«Платные услуги», С. Гудилов, Е. Бондаренко «Бюджетирование НовГУ», О. Васильева	1 Увеличение текущих фин. активов и сокр. текущих фин. обязательств.
	2 Доходы от реализации ООП, ДОП и др. обр.услуг	Увеличение доходов, млн.р.	165	170	180	190	200		2 Привлечение на платное обучение по ООП и коммерческие курсы подготовки и переподгот.
	3 Эффективное использование госбюджета	Исполнение госбюджета, %	100	100	100	100	100		3 Контроль и Исполнение бюджета по выделенным статьям.
Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (что получают ст-ты, работодатели, гос-во?)	1 Выполнение государственного заказа на подготовку кадров.	План приёма по госзаказу, %	100	100	100	100	100	«Приём НовГУ», Ф.Груздев	1 Профориентационная работа. 2 Продвижение Бренда НовГУ
	2 Удовлетворение потребности предприятий в трудовых ресурсах и образовательных услугах	План по распределению выпускников по заказам предприятий и организаций, %	100	100	100	100	100	«Выпуск», С. Гудилов	1 Мониторинг потребности работодателей в выпускниках 2 Формирование групп обучения под заказ работодателей.
	3 Конкурентный портфель новых образовательных продуктов и услуг	Кол-во проектов новых ООП и услуг	-	2	2	1	1	«Переход на уровневое обучение», С. Гудилов	3 Разработка проектов новых ООП направлений и/или профилей

Таблица 8.3 (Продолжение)

«Создание экономических, организационных и информационных механизмов взаимовыгодной интеграции сферы высшего профессионального образования с потенциальными потребителями знаний и работодателями».

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление процессами (какие процессы необходимо запустить?)	1 Реализация ООП, ДОП и обр. услуг на основе качества	Выполнение положений разд. 7 ООП (использ. СМК), %	25	50	75	100	100	«СМК НовГУ», С. Гудилов	1 Планирование, обеспечение, управление реализацией, контроль и улучшение ООП, ДОП и обр. услуг в соответствии с требованиями СМК НовГУ
	2 Переход на уровневое обучение в НовГУ	Выполнение плана-графика программы перехода, %	100	100	100	100	100	«Переход на уровневое обучение», С. Гудилов	1 Разработка ООП Направлений 2 Разработка внутр. положений 3 Повышение квалифик. ППС.
	3 Мониторинг удовлетворённости потребителей качеством выпускников	Кол-во ООП по которым ведется мониторинг, %	75	100	100	100	100	«СМК НовГУ», С. Гудилов	1 Разработка СТО «Мониторинг удовлетворённости потребителей» 2 Проведение мониторинга удовлетворённости по ООП НовГУ.
	4 Мониторинг потребностей потенциальных потребителей в кол-ве и качестве выпускников НовГУ	Кол-во ООП по которым ведется мониторинг, %	90	100	100	100	100	«СМК НовГУ», С. Гудилов	1 Разработка СТО «Мониторинг потребностей потребителей» 2 Проведение мониторинга потребностей по ООП НовГУ.
Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфраструктура?)	1 Внедрение СМК НовГУ	Кол-во актуализированных СТО, % Заявка на сертификацию СМК, шт.	50	75	100	100	100	«СМК НовГУ», С. Гудилов	1 Актуализация документации СМК НовГУ 2 Проведение внутренних образовательных аудитов 3 Подготовка к сертификации СМК
	2 Повышение ИТ компетенций ППС и сотрудников НовГУ	Кол-во курсов для ДО, шт.	95	100	110	115	120	«Дистанционное обучение в НовГУ», С. Гудилов	1 Обучение ППС новым ИКТ в образовании
	3. Материальное обеспечение учебно-воспитательного процесса	% выполнения заявок подразделений.	80	90	95	100	100	«Потребитель» С. Пилипив	1. Мониторинг потребностей учебно-воспитательных подразделений в материальных ресурсах. 2. Размещение заявок на приобретение материальных ресурсов.

Таблица 8.4

КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ НОВГУ
«Реинжиниринг системы подготовки выпускников в НовГУ на базе требований ФГОС ВПО и стандартов ENQA»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление взаимодействием с обществом (что получит общество?)	1. Интеграция в российское и общеевропейское образовательное пространство на основе принципов Болонской декларации.	1. Успешная Аккредитация НовГУ, %;	-	100	-	-	-	«Аккредитация», В. Вебер	1. Проведение самообследования ООП и университета в целом. Ректорат, С. Гудилов; 2. Составление отчёта о самообследовании. Ректорат, С. Гудилов.
		2. Аккредитация ООП, ед.	2	94	1	-	-		
Управление ресурсами. (что будет достигнуто по финансам?)	1. Эффективное использование госбюджета	Исполнение бюджета на учебную работу, %	100	100	100	100	100	«Бюджетирование», С. Гудилов	1. Планирование и исполнение бюджета по статьям. ПФУ, О. Васильева.
Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (что получают ст-ты, работодатели, госво?)	1. Выбор траектории обучения студентами	% направлений подготовки, обеспечивающих выбор траектории	-	100	100	100	100	«Переход НовГУ на уровневое обучение», С. Гудилов	1 Проектирование и разработка ООП направлений подготовки (специальностей). Вып. Кафедры.
	2. Удовлетворённость требований работодателей.	% направлений подготовки, согл. с р/д	-	100	100	100	100		2 Мониторинг требований работодателей. Вып. Кафедры.
	3. Выполнение «Закона об образовании» и требований ФГОС	% направлений подготовки, удовл. треб	100	100	100	100	100		3 Разработка Положений. УМУ, Е. Грошев;
Управление процессами (какие процессы необходимо запустить?)	1. Обеспечение нормативными документами, обеспечивающими реализацию ФГОС направлений подготовки (специальностей)	Положения. (ед.)	5	1	1	1	1	«Переход НовГУ на уровневое обучение», С. Гудилов	Разработка Положений: 1. Об ООП направл. подготовки; 2. Об организации учебного процесса с использованием ЗЕ; 3. О практиках студентов; 4. Об ИГА выпускников; 5. О планировании учебной работы ППС кафедр., Е. Грошев. 6. Разработка правил приема в НовГУ в 2011 году; УДП.

Таблица 8.4 (Продолжение)

«Реинжиниринг системы подготовки выпускников в НовГУ на базе требований ФГОС ВПО и стандартов ENQA»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление Процессами (какие процессы необходимо запустить?)	2. Создание ООП направлений подготовки (специальностей) соответствующих требованиям ФГОС и ENQA	ООП подготовки (единиц): бакалавров,	41	1	1	-	-	«Переход НовГУ на уровневое обучение», С. Гудилов «TUNING RUSSIA», М. Певзнер	1 Проектирование и разработка ООП направлений подготовки (специальностей). Вып. кафедры.
		магистров,	13	1	1	1	1		2 Проектирование и разработка ООП направлений подготовки по методологии Tuning
		специалистов	3	-	-	-	-		1 Разработка УМК: -направлений подготовки (специальностей); вып. Кафедры. - дисциплин, практик, итоговой аттестации; кафедры.
		бакалавров TR	-	-	6	-	-		2 Разработка оценочных средств для аттестации студентов. Кафедры.
	3. Создание учебно-методических комплексов, включая оценочные средства.	УМК направлений подготовки, (единиц)	57	2	2	1	1		1 Подготовка к лицензированию направлений подготовки и специальностей; УМУ, Е. Грошев
	4. Лицензирование новых направлений подготовки и специальностей.	Готовность отчёта о самообследовании, %	-	100	-	-	-		1 Формирование перечня направлений подготовки и специальностей, реализуемых в НовГУ; УМУ
	5. Подготовка и организация уч. процесса в новом учебном году.	1 Количество новых направлений подготовки в Перечне, единиц	57	2	2	1	1		2 Закрепление учебных дисциплин, практик, итоговой аттестации за кафедрами; УМУ, Е. Грошев
		2 Приказ о закреплении дисциплин, ед.	1	1	1	1	1		3 Подготовка предложений в Минобрнауки РФ по контрольным цифрам приема на уч. год; УМУ.
		3 Заявка с контрольными цифрами плана приёма, ед.	1	1	1	1	1		

Таблица 8.4 (Продолжение)

«Реинжиниринг системы подготовки выпускников в НовГУ на базе требований ФГОС ВПО и стандартов ENQA»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)	
			2011	2012	2013	2014	2015			
Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфраструктура?)	1. Оптимальная структура академических подразделений университета.	Приказ об утвержд. новой структуры. Ед.	1	1	1	1	1	«Переход НовГУ на уровневое обучение», С. Гудилов	1 Разработка предложений по реструктуризации: учебных подразделений, УМУ, УСС; Ректорат	
	2. Новый состав выпускающих кафедр;	Приказ о новом составе вып. кафедр, ед.	1	1	1	1	1		1 Формирование предложений по новому составу выпускающих кафедр; УМУ, Е. Грошев	
	3. Ресурсное обеспечение реализации ФГОС ВПО (кроме финансового)	1 Внедрение интерактивных образ.технол., % ООП		5	10	15	20		25	1 Разработка учебно-методического обеспечения. Кафедры
		2 Обеспечение ООП УМК, %		100	100	100	100		100	2 Разработка информационного обеспечения. Кафедры, НБ, ЦНИТ.
		3 Кол-во ППС прошедших ПК, человек.		120	120	120	120		100	3 Кадровое обеспечение реализации ООП; ФПК, В. Герасимов.
		4 План материального обеспечения, (единиц)		1	1	1	1		1	4 Разработка плана материально-технического обеспечения уч. процесса. Зав. кафедрами

Таблица 8.5

КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ НОВГУ

«Создание системы генерации и распространения новых знаний, конкурентоспособных методов, технологий и инноваций»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГ-РАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление взаимодействием с сообществом (что получит сообщество?)	1. Интеграция ученых НовГУ в мировое научное сообщество.	- Российский индекс цитирования/ НПР - Кол. межд.конф. с уч	0,15	0,18	0,22	0,26	0,3	«НовГУ в научном МИРЕ» Е.Бондаренко	1. Повышение количества и качества научных публикаций НПР. 2. Орг. Межд. конференций
	2. Повышение конкурентоспособности и востребованности научно-инновационной деятельности НовГУ	Объем высокотехнологичной продукции, созданной в инновационной структуре НовГУ, млн руб.	80	100	120	140	160	«Конкуренция» Е.Бондаренко	1 Увеличение объема высокотехнологичной научной продукции 2 Продвижение научной продукции и инноваций
Управление ресурсами.(что будет достигнуто по финансам?)	1. Увеличение доходов от НИОКР и инноваций	Объемы НИР, % к 2010 г.	110	130	150	170	200	«НИР – 2015» Е.Бондаренко	1 Расширение спектра и объемов НИОКР, инноваций.
Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (что получают ст-ты, работодатели, гос-во?)	1 Инновации в проектировании и НИОКР	% относительно 2010 г.	110	120	130	140	150	«Инновации в НовГУ» Е.Бондаренко	1 Инновации в НИОКР 2 Инновации в проектировании
	2. Гарантия качества НИОКР и инноваций	2 Сертификат соответствия СМК НИЦ требованиям ИСО9001	1	1	1	1	1	«СМК НИЦ», Е. Бондаренко	1 Подготовка и Сертификация СМК НИЦ.
	3. Внедрение результатов НИОКР в учебный процесс	3 Внедрённые из числа завершённых НИР, %	50	60	70	75	80	«Внедрение» Е. Бондаренко	1 Разработка методических рекомендаций
Управление процессами (какие процессы необходимо запустить?)	1. Разработка СМК НИЦ.	1 % документирования процессов НИЦ;	100	100	100	100	100	«СМК НИЦ», Е.Бондаренко	1 Документирование СМК;
		2 % вып. графика внутр. аудитов	100	100	100	100	100		2 Постановка внутренних аудитов
	2. Коммерциализация результатов НТД	Кол. РНТД на балансе НовГУ	1	3	5	9	15	«Коммерция» Е.Бондаренко	1 Разработка мероприятий по продвижению продукции инновационных предприятий
	3. Активизация научно-инновационной деятельности.	Кол. проектов, подд. Фондом содействия МП НТС и др.	5	7	10	12	12	«Старт», «Умник», «Активизация» Е. Бондаренко.	1 Организация проектной деятельности: - Участия НовГУ в реализации иннов. программ ФС МП НТС - Расширение участия НовГУ в реализации ФЦП - Вовлечение ст-тов, ППС в деятельность хозяйствующих обществ
Кол. Заявок на НИР в рамках ФЦП		15	18	22	26	30			
Кол. ст-тов, аспирантов и ППС в хозяйствующих обществах		200	240	300	320	340			

Таблица 8.5 (Продолжение)

«Создание системы генерации и распространения новых знаний, конкурентоспособных методов, технологий и инноваций»

Функциональные Стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГ- РАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфра- структура?)	1 Создание единой инфраструктуры научной, производственной и инновационной деятельности	1. Кол. центров инфраструктуры 2. % интегр. в един. комплекс структур 3. Кол. НОЦ с ИРАН, вуз и предприятий	3 20 2	5 40 4	7 60 7	8 80 10	10 100 12	«Инфраструк- тура НИЦ», Е. Бондаренко	1. УЦ иннов-го предприн-ва; 2. Центр патентования; 3. СКБ «Поиск»; 4. Центр консалтинга; 5. Бизнес-инкубатор НовГУ; 6. НОЦ с ИРАН, вед. вузами и предприятиями
	2 Система менеджмента качества НИЦ	1. Приказ о создании службы качества НИЦ (един.) 2. % прошед. Обуч.	1 90	1 100	1 100	1 100	1 100	«СМК НИЦ», Е.Бондаренко	1. Подготовка документов о создании СМК и службы качества НИЦ; 2. Обучение персонала НИЦ;
	3 Развитие кадрового потенциала науки и инноваций в НовГУ	1. % НПП и ИТП от 30 до 49 лет 2. % ППС и сотр. пов. квал. в межд.центе 3. Число экспертов 4. Кол.пов. квалифик. 5. % НПП с уч.степ.	29 15 14 30 72	30 15,5 16 40 74	31 16 16 50 74	33 16,5 17 50 76	34 17 18 50 79	«Кадры для науки», Е. Бондаренко	1. Молодёжная наука; 2. Стажировки асп. и ППС в международных научн.центрах; 3. Гостевые эксперты по инновац. 4. Обучение персонала инновац. 5. Повышение доли НПП со степ.

КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ НОВГУ

«Развитие материально-технической базы и повышение эффективности хозяйственной деятельности, обеспечивающих реализацию программ стратегического развития университета»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление взаимодействием с окружающим сообществом. (что получит сообщество?)	1 Выполнение программы энергосбережения по Федеральному закону ФЗ-261;	В % от уровня плановых цифр	100	100	100	100	100	«Бережливое производство», С. Пилипив	1. Сокращение энергопотребления из городских энергосетей; Отв.
	2 Выполнение программы «Заказ и закупки» по Федеральному закону ФЗ – 94 «О размещении заказов на поставки.....»	Кол-во сделок по закупкам в соотв. с законом, %	100	100	100	100	100	«Заказ и закупки», Проректоры по направлениям	1. Расширение участия НовГУ в размещении заказов на поставки товаров и оказания услуг в регионе. 2. Проведение котировок, аукционов
Управление ресурсами. (что будет достигнуто по финансам и др.ресурсам?)	1 Снижение затрат на хозяйственную деятельность	В % от уровня затрат 2010 г.	3	4	5	6	7	«Бережливое производство», С. Пилипив	1. Совершенствование учёта материальных ресурсов АХЧ. 2. Минимизация потерь при производстве хоз. работ.
	1 Снижение издержек бюджета НовГУ за счёт экономии энергоресурсов	В % от уровня затрат 2010 г.	3	5	6	7	8	«Бережливое производство», С. Пилипив	1 Сокращение энергопотребления из городских энергосетей;
Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами. (что получают ст-ты, работодатели, гос-во)	1 Мониторинг удовлетворённости условиями учёбы, труда и отдыха	Интернет-страничка обр.связи на портале НовГУ, % оформления	80	90	100	100	100	«Потребитель», С. Пилипив, М. Раненко	1 Обеспечение взаимодействия со студенческим сообществом и ППС 2 Разработка контента странички АХЧ на портале НовГУ. Отв.
	2 Содержание и обновление основных фондов ун-та	Количество отремонтированных зданий, в % к Плану	100	100	100	100	100	«Строительство и ремонт», С. Пилипив	1. Ремонт административных, учебных зданий и общежитий НовГУ. Отв. ОКП, П. Макаров

Таблица 8.6 (Продолжение)

«Развитие материально-технической базы и повышение эффективности хозяйственной деятельности, обеспечивающих реализацию программ стратегического развития университета»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление процессами (какие процессы необходимо запустить?)	Увеличение: 1 производительности труда	1 % к уровню 2010 г.	1	2	5	7	10	«Производительность», С. Пилипив	1 Формирование Плана мероприятий по повышению производительности труда. Отв.
	2 заработной платы персонала АХУ	2 % к уровню 2010 г.	1	3	6	7	10		2 Увеличение доплат из внебюджетных фондов за счет энергосбережения. Отв.
	3 Проведение Энергоаудита всех зданий НовГУ	Количество аудитуемых зданий ун-та, шт.	5	8	10	-	-	«Энергоаудит», С.Пилипив	1. Установление степени соотв. энергозатрат нормативам потребл АХЧ, Н. Власова.
	4. Мониторинг плотности тепловых потоков в зданиях университета.	Количество введённых автоматов ИТП	2	3	2	3	-	«Бережливое производство», С. Пилипив	1. Оснащение автоматическими приборами ИТП зданий НовГУ. АХЧ, Отв. В. Даньшин
	5. Учёт расхода тепла и горячей воды в зданиях университета	Ввод новых узлов учета тепла и гор. воды.(ед)	8	-	-	-	-	«Бережливое производство», С. Пилипив	1. Монтаж и настройка новых узлов учета, автоматических ИТП. Отв. И. Киманов
Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфраструктура?)	1 Создание отдела энергосбережения НовГУ	Решение ректората, Приказ о создании отдела, %	100	-	-	-	-	«Бережливое производство», С. Пилипив	1. План-проект отдела энергосбережения НовГУ. Отв. В Даньшин
									2. Разработка Положения об отделе энергосбережения. Отв. Е. Никитин.
	2. Строительство спортивного комплекса	Готовность Спортивного комплекса, %	2	10	15	20	25	«Строительство и ремонт», С. Пилипив	1. Проектирование сметы на стр-во спортивного комплекса 2. Заключение договора подряда на строительство спорт. Комплекса. ОКС, В. Гричухина

Таблица 8.6 (Продолжение)

«Развитие материально-технической базы и повышение эффективности хозяйственной деятельности, обеспечивающих реализацию программ стратегического развития университета»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, руководитель	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфраструктура?)	3 Материальное обеспечение учебно-воспитательного процесса	Выполнение заявок подразделений, %	80	90	95	100	100	«Потребитель», С. Пилипив	1. Мониторинг потребностей учебно-воспитательных подразделений в материальных ресурсах. 2. Размещение заявок на приобретение материальных ресурсов. Отв.
	4 Развитие научной библиотеки университета	Обновляемость фондов уч. лит-ры, %	12	12	12	12	12	«Научная Биб-ка», Е. Откидач	1 Сбор заявок на приобретение учебников и учебных пособий 2 Закупка новых учебников
		Рост кол-ва комп. мест в библ. с доступом в ЭБС, шт.	3	3	3	3	3	«Парк компьютеров», Н. Курмышев	1 Закупка компьютеров 2 Закупка внешней Электронной библиотечной системы
	5 Повышение качества в обслуживании инженерных систем зданий НовГУ.	Ввод в эксплуатацию GSM-модемов в зданиях НовГУ, (единиц)	6	6	6	6	6	«Бережливое производство», С. Пилипив	1 Монтаж и наладка всех узлов учета потребления тепла и горячей воды. Отв. В. Даньшин
	6 Систематизация, обновление и обеспечение технического обслуживания компьютерного парка университета	Кол-во новых, комп. шт. Выполнение графика ТО, %	160	150	150	150	150	«Парк компьютеров», Н. Курмышев	1 Замена парка компьютеров
100			100	100	100	100	2 ТО, ремонт и списание старых компьютеров		

Таблица 8.7

КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ НОВГУ

«Развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры (включая автоматизированные информационные системы, базы данных и знаний), соответствующей уровню лучших российских университетов и обеспечивающей условия для реализации инновационной модели развития НовГУ, постоянного повышения качества образования и научных исследований»

Функциональные стратегии (проекции)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ					ПРОГРАММЫ, Руководитель Н.В.Курмышев	ПРОЕКТЫ (ПРОЦЕССЫ)
			2011	2012	2013	2014	2015		
Управление взаимодействием с сообществом (что получит сообщество?)	<p>1. Высокоскоростной доступ через сеть Интернет к образовательным услугам, образовательным и научным информационным ресурсам НовГУ, публичным сетевым сервисам.</p> <p>2. Возможность использования опыта и ресурсов НовГУ для построения информационного общества.</p> <p>3. Укрепление имиджа НовГУ как современного инновационного вуза с развитой телекоммуникационной инфраструктурой. Повышение позиций в российских и международных рейтингах.</p> <p>4. Повышение качества и доступности профессионального образования в Новгородском регионе.</p>	Пропускная способность внешнего Интернет канала НовГУ (Гб)	0,2-1	0,2-1	0,4-1	0,8-1	1	<p>Развитие корпоративной сети</p> <p>Развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в т.ч. портала.</p>	1.
		Исходящий/входящий трафик корпоративной сети НовГУ (Тбайт/мес.)	6/13	11/30	20/45	30/65	40/80		
		Индекс цитирования Яндекс	2000	2500	3000	3500	4000		
		Индекс цитирования (Google PR)	6	6	6	7	7		
		Среднее число уникальных посетителей портала НовГУ за сутки	4,5	6	7	8	9		
	Проведение региональных научно-практических конференций и семинаров по теме ИКТ	2	3	3	3	3			

Управление ресурсами. (что будет достигнуто по финансам?)	1. Оптимизация финансовых затрат на сопровождение и развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры. 2. Создание условий для привлечения дополнительных источников и объемов финансирования за счет расширения рынка образовательных услуг (дистанционное образование, дополнительное образование, платные студенты из других регионов России и зарубежья), грантов, внешних заказов на НИР, хозяйственных договоров, выполняемых с использованием ИКТ. 3. Увеличение совокупных доходов НовГУ за счет эффективного использования ИКТ.	Затраты (млн. руб.): Аренда каналов и услуги связи	2	2	2,2	2,7	3	Развитие корпоративной сети Развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в т.ч. портала.	1.	
		Сопровождение и развитие корпоративной сети	1,2	1,2	1,5	2	1,5	Совершенствование организационной инфраструктуры информатизации Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей Повышение качества и доступности ИТ услуг. Повышение эффективности использования средств ВТ, оргтехники, ПО и расходных материалов Развитие технологий дистанционного образования		
		Сопровождение и развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в т.ч. портала НовГУ	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2			
		Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей (курсы, семинары, мастер-классы)	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3			
		Парк вычислительной техники и оргтехники	8	8	7	6	6			
		Расходные материалы и комплектующие	2,5	2,5	2	2	2			
		Программное обеспечение								2.
		Итого затраты	1	1	1	0,5	0,5			
		Доходы (от деятельности с использованием ИКТ):	15	15	14	13,7	13,5			
		Дистанционное образование,								
		Дополнительное образование,								

		Платные студенты из других регионов России и зарубежа, Гранты НИР/НИОКР Хозяйственные договора и услуги. Итого доходы							
Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (что получают студенты, преподаватели, сотрудники, работодатели, государство?)	Студенты, преподаватели, сотрудники: 1. Комфортные условия и благоприятная ИКТ среда для эффективной учебы, работы и научных исследований на высоком качественном уровне. 2. Качественный и надежный доступ к современным ИКТ, внутренним и внешним информационным ресурсам как внутри университета, так и за его пределами. 3. Повышение мобильности, выбор индивидуальных планов, форм и траекторий обучения, расширение возможностей для выбора удобных инструментов и форм получения знаний, участия в сетевых, в том числе и международных проектах. 4. Усиление мотивации (желания, интереса,	Пропускная способность внешнего Интернет канала (Гб) Суммарная пропускная способность корпоративной сети (ядро и уровень распределения) , Гб/портов Кол-во проводных точек подключения к корпоративной сети Кол-во точек WiFi беспроводного доступа к сети (без учета общежитий). Увеличение суммарной вычислительной производительности университетских серверов, % Увеличение суммарного объема систем хранения данных, % Общее количество компьютеров,	0,2-1	0,2-1	0,4-1	0,8-1	1	Развитие корпоративной сети Развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в т.ч. портала. Совершенствование организационной инфраструктуры информатизации Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей Повышение качества и доступности ИТ услуг. Повышение эффективности использования средств ВТ, оргтехники, ПО и	1.

<p>престижа) учиться и работать в НовГУ.</p> <p>Работодатели:</p> <p>5. Повышение эффективности информационного взаимодействия между работодателями и выпускниками (обмен информацией о вакансиях и потенциальных кандидатах, поиск, заявки, учет профессиональных стандартов и требований).</p> <p>6. Снижение затрат на переподготовку и повышение квалификации кадров. Снижение времени и затрат на поиск и отбор кадров.</p> <p>Государство:</p> <p>7. Повышение публичности и открытости всех процессов деятельности НовГУ, он-лайн контроля и мониторинга результатов деятельности со стороны государства и общества, выполнение государственных требований к показателям уровня развития ИКТ в вузе.</p> <p>8. Соответствие российским (государственным и негосударственным) и международным стандартам.</p>	<p>работающих в корпоративной сети</p>	3500	4500	5500	6500	7500	<p>расходных материалов</p> <p>Развитие технологий дистанционного образования</p>
	<p>Количество компьютерных классов, шт.</p>	50	50	50	50	50	
	<p>Кол-во лекционных аудиторий, оборудованных мультимедиа средствами/мест в аудиториях.</p>	55 /3000	70 /3500	80 /4000	90 /4500	100/ 5000	
	<p>Комплексная оценка качества и доступности ИТ услуг, (% положительных оценок по результатам ежегодного социологического опроса пользователей портала)</p>	75	80	85	90	95	
	<p>Комплексная оценка качества образовательных информационных ресурсов (УМК)</p>	60	65	70	75	80	
	<p>Комплексная оценка качества университетских автоматизированных систем, баз данных, знаний, том числе портала (по результатам опроса пользователей).</p>	70	75	80	85	90	
	<p>Комплексная оценка качества информационных ресурсов НовГУ со стороны работодателей.</p>	50	60	70	80	90	
	<p>Соответствие государственным</p>						

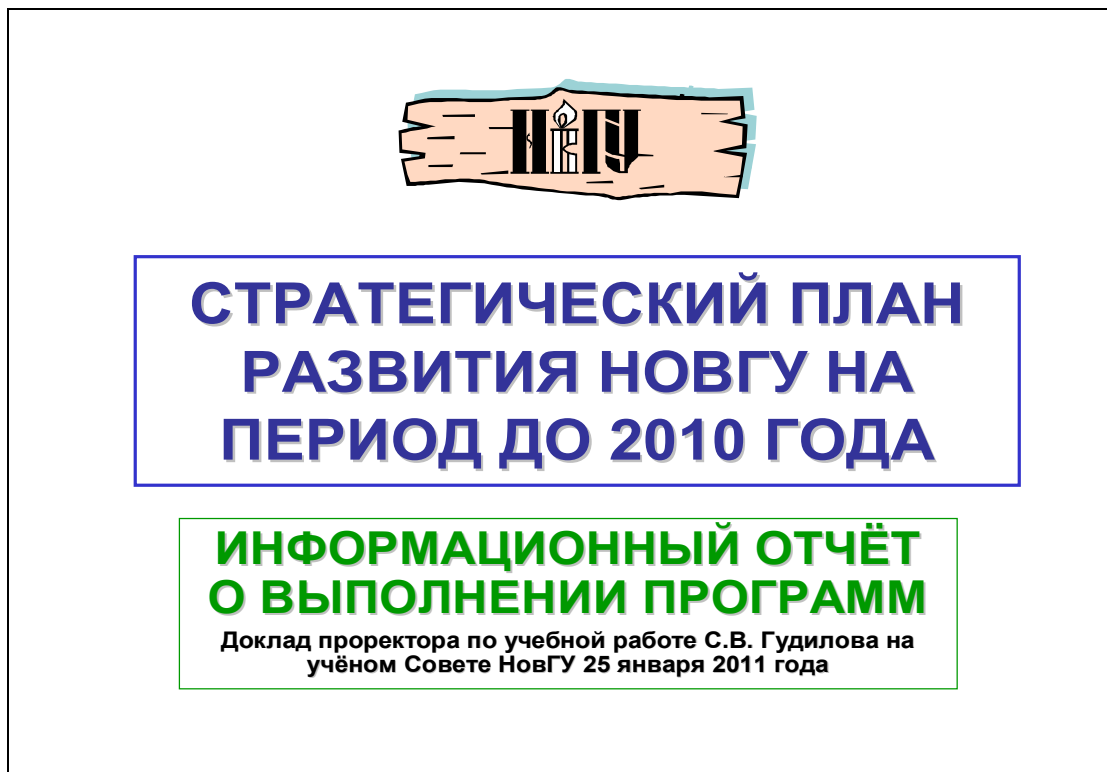
		требованиям к показателям уровня развития ИКТ в вузе	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА		
Управление процессами (какие процессы необходимо запустить?)	1. Формирование отношения к ИКТ как к ключевому направлению деятельности (стратегическому ресурсу), обеспечивающему достижение стратегических целей развития НовГУ. 2. Разработка и реализация программ: Развитие корпоративной сети Развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в т.ч. портала. Совершенствование организационной инфраструктуры информатизации Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей Повышение качества и доступности ИТ услуг. Повышение эффективности использования средств ВТ, оргтехники, ПО и расходных материалов Развитие технологий дистанционного образования	Ежегодный отчет о состоянии ИКТ в НовГУ	1	1	1	1	1	Развитие корпоративной сети Развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в т.ч. портала. Совершенствование организационной инфраструктуры информатизации Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей Повышение качества и доступности ИТ услуг. Повышение эффективности использования средств ВТ, оргтехники, ПО и расходных материалов Развитие технологий дистанционного образования	1.
		Комплексная оценка результатов выполнения всех программ (в системе показателей типа: - выполняется полностью; - выполняется частично и удовлетворительно, - выполняется частично и неудовлтворительно, - не выполняется). Кол-во проведенных социологических опросов потребителей ИТ услуг с целью получения оценок состояния ИКТ в НовГУ	экспертные оценки	экспертные оценки	экспертные оценки	экспертные оценки	экспертные оценки		1

<p>Управление изменениями. (как будет развиваться персонал и инфраструктура?)</p>	<p>1. Постоянное опережающее развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, как двигателя инновационной модели современного университета. 2. Постоянное повышение уровня ИТ компетенций персонала. 3. Повышение эффективности работы 4. Улучшение условий труда ППС. 5. Новые инструменты для эффективных исследований и научной работы, образовательной деятельности.</p>	<p>Комплексная оценка состояния развития информационно-телекоммуникационной инфраструктуры на основе анализа числовых, опросных и экспертных индикаторов, (используется выборка из вышеуказанных показателей)</p> <p>Ежегодное уточнение и корректировка планов деятельности по всем обозначенным программам. (утверждение ежегодных отчетов и планов)</p>	<p>экспертные оценки</p> <p>1</p>	<p>экспертные оценки</p> <p>1</p>	<p>экспертные оценки</p> <p>1</p>	<p>экспертные оценки</p> <p>1</p>	<p>экспертные оценки</p> <p>1</p>	<p>Развитие корпоративной сети</p> <p>Развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в т.ч. портала.</p> <p>Совершенствование организационной инфраструктуры информатизации</p> <p>Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей</p> <p>Повышение качества и доступности ИТ услуг.</p> <p>Повышение эффективности использования средств ВТ, оргтехники, ПО и расходных материалов</p> <p>Развитие технологий дистанционного образования</p>	<p>1.</p>
									<p>2.</p>

Лист регистрации изменений

№ Изме- нения.	Номера листов				Всего листов (страниц) в документе	Номер документа об изменении и дата	Подпись	Дата
	изменен- ных	заменен- ных	новых	аннулиро- ванных				

Отчёт о реализации «Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года»



РЕШЕНИЕ

Учёного Совета Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого
от 25 января 2011 года по вопросу

«О выполнении плана стратегического развития НовГУ
на период до 2010 года»

Учёный Совет постановил:

1. **Одобрить** деятельность руководства и коллектива университета по реализации «Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года» и **считать его в целом выполненным**;
2. Разработку Плана стратегического развития НовГУ на последующий период провести с учётом высказанных замечаний и на основе существующей **Миссии и Видения** университета, являющихся **актуальными для НовГУ** и в настоящее время;
3. Будущий План стратегического развития НовГУ **ориентировать на выбранные функциональные стратегии**, расширив их рамки на все ключевые процессы;
4. В процессе реализации стратегии НовГУ шире **использовать методологию системы сбалансированных показателей (ССП)**, апробированную в мировой и отечественной практике стратегического менеджмента вузов.

Направления и специальности подготовки кадров высшего и среднего профессионального образования в НовГУ

Структурное подразделение	Факультет (отделение)	Направление (специальность) подготовки		Степень ВПО, квалификация	Год начала подготовки	Год последней аккредитации
		Код	Наименование			
1	2	3	4	5	6	7
Институт сельского хозяйства и природных ресурсов (ИСХиПР)	Отделение естественных наук и природных ресурсов	020101.65	Химия	2 – химик	1998	2007
		020201.65	Биология	2 – биолог	1960	2007
		050102.65	Биология	2 – учитель биологии	1960	2007
		020401.65	География	2 – географ	1994	2007
		050103.65	География	2 – учитель географии	1994	2007
		020801.65	Экология	2 – эколог	1993	2007
		020200.62	Биология	1 – бакалавр	2004	10.11.2008
	250201.65	Лесное хозяйство	2 – инженер	1998	2007	
	Отделение сельскохозяйственного производства	110301.65	Механизация сельского хозяйства	2 – инженер-механик	1986	2007
		110201.65	Агрономия	2 – ученый агроном	1986	2007
		110200.62	Агрономия	1 – бакалавр	2004	10.11.2008
		110401.65	Зоотехния	2 – зооинженер	1986	2007
		110400.62	Зоотехния	1 – бакалавр	2004	10.11.2008
		110400.68	Зоотехния	3-магистр	2009	
		110305.65	Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции	2 – технолог сельскохозяйственного производства	1994	2007
Гуманитарный институт (ГИ)	Исторический (ФИ)	030401.65	История	2 – историк	1953	2007
		030400.62	История	1 – бакалавр истории	1998	2007
		030400.68	История	3-магистр истории	2005	04.10.2007
		030402.65	Историко-архивоведение	2 – историк-архивист	1997	2007
	Факультет лингвистики и межкультурной коммуникации (ФЛМК)	031201.65	Теория и методика преподавания иностранных языков и культур	2 – лингвист	1997	2007
		031202.65	Перевод и переводоведение	2 – лингвист-переводчик	2000	2007
	Философский (ФФС)	030101.65	Философия	2 – философ	1994	2007
		030100.62	Философия	1 – бакалавр философии	1994	2007
		030100.68	Философия	3-магистр философии	2005	04.10.2007
		031401.65	Культурология	2 -культуролог	1998	2007
		031400.68	Культурология			23.06.2010
		031400.62	Культурология	1 – бакалавр культурологи	1999	2007
	Филологический (ФФ)	030601.65	Журналистика	2 – журналист	1995	2007
		031001.65	Филология	2 – филолог	1953	2007
		031000.62	Филология	1 – бакалавр	2004	10.11.2008
		031000.68	Филология	3-магистр	2010	
	Юридический (ФЮР)	030501.65	Юриспруденция	2 – юрист	1994	2007
ИНСТИ	Лечебный	060101.65	Лечебное дело	2 – врач	1994	2007

1	2	3	4	5	6	7	
	(ФЛЕЧ)	060109.65	Сестринское дело	2 – менеджер	1994	2007	
	Стоматологический (ФСТ)	060105.65	Стоматология	2 – врач	1994	2007	
	Фармацевтический (ФФЦ)	060108.65	Фармация	2 – провизор	1996	2007	
Институт непрерывного педагогического образования (ИНПО)	Факультет педагогического образования, искусств и технологий (ФПОИТ)	050502.65	Технология и предпринимательство	2 – учитель технологии и предпринимательства	1983	2007	
		050500.62	Технологическое образование	1 – бакалавр	2003	04.10.2007	
		050601.65	Музыкальное образование	2 – учитель музыки	1996	2007	
		050602.65	Изобразительное искусство	2 – учитель изобразительного искусства	1994	2007	
		050708.65	Педагогика и методика начального образования	2 – учитель начальных классов	1977	2007	
		050720.65	Физическая культура	2 – педагог по физической культуре	2000	2007	
	Психолого-педагогический (ФПП)	030301.65	Психология	2 – психолог	1994	2007	
		030300.62	Психология	1 – бакалавр	2004	2007	
		050703.65	Дошкольная педагогика и психология	2 – преподаватель дошкольной педагогики и психологии	1995	2007	
		050706.65	Педагогика и психология	2 – педагог-психолог	1993	17.07.2009	
		050700.62	Педагогика	1 – бакалавр	2004	04.10.2007	
		050700.68	Педагогика	3-магистр	2008	23.06.2010	
		050716.65	Специальная психология	2 – специальный психолог	2000	2007	
		050303.65	Иностранный язык	2 – учитель иностранного языка	2000	2007	
		050714.65	Олигофренопедагогика	2 – учитель-олигофренопедагог	2001	2007	
		050715.65	Логопедия	2 – учитель-логопед	2001	2007	
	080507.65	Менеджмент организации	2- менеджер	1996	2007		
	Институт экономики и управления (ИЭиУ)	Управления (ФУПР)	080507.65	Менеджмент организации	2 – менеджер	1996	2007
			080500.62	Менеджмент	1 – бакалавр	2003	04.10.2007
			080500.68	Менеджмент	3-магистр менеджмента	2007	17.07.2009
080111.65			Маркетинг	2 – маркетолог	2003	10.11.2008	
080505.65			Управление персоналом	2 – менеджер	2001	2007	
080504.65			Государственное и муниципальное управление	2 – менеджер	2006		
120302.65			Земельный кадастр	2 – инженер	1996	2007	
Учета и финансов (ФУФИ)		080100.62	Экономика	1 – бакалавр экономики	2004	10.11.2008	
		080105.65	Финансы и кредит	2 – экономист	1998	2007	
	080109.65	Бухгалтерский учет и аудит	2 – экономист	1986	2007		

1	2	3	4	5	6	7	
	Экономический (ФЭК)	080502.65	Экономика и управление на предприятии (машиностроение, транспорт, строительство, АПК)	2 – экономист-менеджер	1995	2007	
		080301.65	Коммерция	2 – специалист по коммерции	1993	2007	
Политехнический институт	Отделение архитектурно-дизайнерское	070601.65	Дизайн	2 – дизайнер (дизайн костюма); (дизайн среды)	1994	2007 17.07.2009	
		270301.65	Архитектура	2 – архитектор	1989	2007	
		270300.62	Архитектура	1 – бакалавр архитектуры	1995	2007	
		270302.65	Дизайн архитектурной среды	2 – архитектор-дизайнер	1994	2007	
	Отделение строительное	270102.65	Промышленное и гражданское строительство	2 – инженер	1980	2007	
		270105.65	Городское строительство и хозяйство	2 – инженер	1994	2007	
	Отделение художественно-технологическое	070601.65	Дизайн	2 – дизайнер (графический дизайн);	1994	2007	
		150201.65	Машины и технология обработки металлов давлением	2 – инженер	1972	2007	
		261001.65	Технология художественной обработки материалов	2 – инженер-технолог	1992	2007	
	Отделение механико-энергетическое	140104.65	Промышленная теплоэнергетика	2 – инженер	1995	2007	
		151001.65	Технология машиностроения	2 – инженер	1973	2007	
		150900.62	Технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств	1 – бакалавр техники и технологии	1992	2007	
		150900.68	Технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств	3 – магистр техники и технологии	2000	2007	
		190601.65	Автомобили и автомобильное хозяйство	2 – инженер	1973	2007	
	Институт электронных и информационных систем	Отделение информатики (ОИНФ)	010501.65	Прикладная математика и информатика	2 – математик, системный программист	1998	2007
			010500.62	Прикладная математика и информатика	1 – бакалавр математики и информатики	1994	2007
010500.68			Прикладная математика и информатика	3 – магистр математики и информатики	2005	04.10.2007	
230105.65			Программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем	2 – инженер	1990	2007	

1	2	3	4	5	6	7
		050200.62	Физико-математическое образование	1 – бакалавр физико-математического образования	2008	
		050203.65	Физика	2 – учитель физики	1953	2007
		010700.62	Физика	1 – бакалавр физики	1993	2007
		010700.68		3 – магистр физики	1996	2007
		050201.65	Математика	2 – учитель математики	1953	2007
	Отделение электроники (ОЭ)	210104.65	Микроэлектроника и твердотельная электроника	2 – инженер	1961	2007
		210100.62	Электроника и микроэлектроника	1 – бакалавр техники и технологии	1992	2007
		210100.68		3 – магистр техники и технологии	1999	2007
		210302.65	Радиотехника	2 – инженер	1968	2007
		210300.62	Радиотехника	1 – бакалавр техники и технологии	1992	2007
		210300.68		3 – магистр техники и технологии	1999	2007
		210201.65	Проектирование и технология электронных средств	2 – инженер	1961	2007
		210200.62	Проектирование и технология электронных средств	1 – бакалавр техники и технологии	1992	2007
	210200.68	3 – магистр техники и технологии		1996	2007	
Колледжи в составе НовГУ	Гуманитарно-экономический	030503	Правоведение	52 - юрист с углубленной подготовкой	1993	2007
		030504	Право и организация социального обеспечения	52 - юрист с углубленной подготовкой	1997	2007
		080110	Экономика и бухгалтерский учет	52 -бухгалтер с углубленной подготовкой	1993	2007
		080501	Менеджмент	52- менеджер с углубленной подготовкой	1992	2007
		080108	Банковское дело	52- специалист банковского дела с углубленной подготовкой	1994	2007
		080504	Государственное и муниципальное управление	51- специалист	2006	
		080504	Государственное и муниципальное управление	52- специалист с углубленной подготовкой	2006	

1	2	3	4	5	6	7
		050303	Иностранный язык	52- учитель иностранного языка начальной и основной общей школы	1998	2007
		050501	Профессиональное обучение	52- мастер производственного обучения (техник)	2003	2007
		050709	Преподавание в начальных классах	52 учитель начальных классов	1988	2007
		050704	Дошкольное образование	52 воспитатель детей дошкольного возраста	1988	2007
		050711	Социальная педагогика	52 социальный педагог	1997	2007
		100201	Туризм	51 специалист по туристским услугам	2004	02.11.2007
		100201	Туризм	52 специалист по туристским услугам с углубленной подготовкой	2007	
		070602	Дизайн	51- дизайнер	1992	2007
	Медицинский	060101	Лечебное дело	52- фельдшер	1962	2007
		060102	Акушерское дело	51- акушерка	2009	
		060105	Стоматология	51- зубной врач	2007	23.06.2010
		060108	Фармация	51- фармацевт	2009	
		060109	Сестринское дело	51- медицинская сестра	1961	2007
		060106	Стоматология ортопедическая	51- зубной техник	2004	02.11.2007
	Политехнический	151001	Технология машиностроения	51- техник 52- старший техник	1961 1998	2007 2007
		190604	Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта	51- техник 52- старший техник	2002 2002	2007
		150412	Техническая эксплуатация оборудования для производства электронной техники	51- техник	1989	2007
		210406	Сети связи и системы коммутации	51- техник	1998	2007
		210501	Почтовая связь	51-специалист почтовой связи	2009	
		220301	Автоматизация технологических процессов и производств	51- техник	2004	10.11.2008
		230105	Программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем	51- техник 52- старший техник	1995	2007
		230106	Техническое обслуживание средств вычислительной техники и компьютерных сетей	51- техник	2006	23.06.2010

(информационное)

Спектр реализуемых основных образовательных программ ВПО

№ п/п	Код УГС	Профиль	Количество специальностей, направлений подготовки	Доля приведенного контингента
1	010000	Физико-математические науки	5	1,56 %
2	020000	Естественные науки	5	2,94%
3	030000	Гуманитарные науки	18	20,73 %
4	050000	Образование и педагогика	18	13,34 %
5	060000	Здравоохранение	4	14,80 %
6	070000	Культура и искусство	1	3,07 %
7	080000	Экономика и управление	12	17,59 %
8	110000	Сельское и рыбное хозяйство	7	4,39 %
9	120000	Геодезия и землеустройство	1	1,16 %
10	140000	Энергетика, Энергетическое машиностроение и электротехника	1	1,34 %
11	150000	Металлургия, машиностроение и материалообработка	4	1,90 %
12	190000	Транспортные средства	1	2,14 %
13	210000	Электронная техника, радиотехника и связь	9	4,26 %
14	230000	Информатика и вычислительная техника	1	2,28 %
15	250000	Воспроизводство и переработка лесных ресурсов	1	1,17 %
16	260000	Технология продовольственных продуктов и потребительских товаров	1	0,78 %
17	270000	Строительство и архитектура	5	6,55 %

«Программа перехода НовГУ на уровневую систему высшего профессионального образования на основе федеральных государственных образовательных стандартов»

Утверждаю

Ректор НовГУ

_____ в.Р.Вебер

«___»_____ 2010 г.

ПРОГРАММА

перехода НовГУ на уровневую систему высшего профессионального образования на основе федеральных государственных образовательных стандартов

1 Общие положения

1.1 Программа перехода на уровневую систему ВПО (далее Программа) имеет своей целью обеспечение своевременной и качественной подготовки к переходу на образовательный процесс на основе нового поколения федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС).

Основные задачи, которые необходимо решить в процессе реализации Программы: • разработка необходимой нормативной документации, регламентирующей образовательный процесс на основе ФГОС;

- проектирование и разработка основных образовательных программ подготовки бакалавров, магистров, специалистов;
- оптимизация структуры подразделений университета, реализующих и обеспечивающих учебный процесс и формулировка их новых функций;
- разработка учебно-методического обеспечения учебного процесса и выбор оптимальных образовательных технологий;
- приведение в соответствие с требованиями ФГОС кадрового и материально-технического обеспечения учебного процесса;
- повышение квалификации преподавателей и учебно-вспомогательного персонала с целью обеспечения их готовности к реализации учебного процесса на основе ФГОС.

Программа самообследования, подготовки и проведения повторного лицензирования и аккредитации НовГУ «АККРЕДИТАЦИЯ - 2012»

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования

**«Новгородский государственный университет
имени Ярослава Мудрого»**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор НовГУ

_____ В.Р. Вебер

ПРОГРАММА

самообследования, подготовки и проведения
повторного лицензирования и аккредитации НовГУ

«АККРЕДИТАЦИЯ - 2012»

Великий Новгород

2011

«Программа разработки, внедрения и подготовки к сертификации системы менеджмента качества (СМК) НИЦ НовГУ на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ РВ 15.002-2003»

<p>Согласовано Проректор по научной работе НовГУ _____ Бондаренко Е.А. «__» декабря 2010 г.</p>	<p>Утверждаю Ректор НовГУ _____ Вебер В.Р. «__» декабря 2010 г.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

**Программа
разработки, внедрения и подготовки к сертификации
системы менеджмента качества (СМК) НИЦ НовГУ
на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ РВ 15.002-2003**

№ этапа	Мероприятие	Результат выполнения	Ответственный	Сроки
1	Назначение Представителя руководства по качеству в соответствии с п.5.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2008.	Приказ ректора НовГУ. Положение об уполномоченном по качеству в подразделении НИЦ.	Бондаренко Е.А. Коваленко Д.В. Исаев В.А.	Декабрь 2010г.
	Формирование Совета по качеству в соответствии п.4.1.4 ГОСТ РВ 15.002-2003.	Положение о Совете по качеству.	Бондаренко Е.А. Коваленко Д.В. Исаев В.А.	
	Формирование рабочей группы Проекта со стороны Заказчика и Исполнителя.	Положение о группе по совершенствованию деятельности.	Бондаренко Е.А. Коваленко Д.В. Исаев В.А.	
	Выбор Органа по сертификации СМК.	Анкета-запрос на коммерческое предложение в адрес Органа по сертификации СМК.	Бондаренко Е.А. Коваленко Д.В. Исаев В.А.	
	Формирование информационного ресурса по Проекту на портале НовГУ.	Папка с материалами Проекта на портале НовГУ.	Исаев В.А. Наумова А.В.	
	Анализ организационной структуры НИЦ НовГУ.	Организация службы качества.	Коваленко Д.В. Исаев В.А.	Январь 2011г.

«Стратегия развития дистанционного образования в НовГУ на период до 2015 года.
Программа и проекты» (Проект)

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Новгородский Государственный университет
имени Ярослава Мудрого**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
В НОВГУ НА ПЕРИОД ДО 2015 ГОДА**

ПРОГРАММА И ПРОЕКТЫ

Великий Новгород
2011 г.