



ТБИЛИССКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Механизмы Мониторинга Эффективности Управления и Система Оценки

Одобрено:	Номер и дата резолюции
	Решением N9 от 25.04.2019 г. Ученого совета ООО «Тбилисский гуманитарно-педагогический университет»
Были внесены изменения:	Решением Ученого совета № 07 от 2 мая 2025 г.

Тбилиси -2019

* _



ТБИЛИССКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Статья 1. Общие положения

1.1. Представленный документ устанавливает видение и подходы ООО «Тбилисский гуманитарный университет» (далее – ТГУ) к системе механизмов мониторинга и оценки эффективности управления.

1.2. Механизм мониторинга эффективности управления ориентирован на выполнение задач, определенных миссией и стратегическим планом развития университета, дает возможность контролировать эффективность политики управления и устойчивое развитие учреждения.

1.3. Эффективность управления вузом, которая достигается за счет реализации вузом стратегических целей и задач, эффективного управления деятельностью сотрудников, высокой степени удовлетворенности обучающихся, персонала (академического/приглашенного/административного/вспомогательного) и других заинтересованных сторон, а также эффективности финансово-хозяйственной деятельности вуза, подлежит постоянной оценке.

1.4. Исходя из вышеизложенных целей, документ касается оценки и мониторинга эффективности управления образовательным учреждением. Поэтому, используя механизмы и процедуры мониторинга эффективности управления, университет должен обеспечить измерение, оценку и повышение эффективности управления образовательным учреждением, что служит успешному достижению миссии и стратегии университета. Мониторинг и оценка эффективности управления университетом должны осуществляться посредством измерения качества образования, научных исследований и их затрат, соответствующих процессов и результатов.

1.5. Управление ТГУ осуществляется в соответствии с организационной структурой университета. ТГУ стремится эффективно использовать в процессе управления механизмы обеспечения качества и передовой опыт в образовательной сфере.

Статья 2. Уровни и виды контроля

2.1. В ТГУ установлены следующие уровни контроля эффективности управления:

а) Институциональный уровень, предполагающий оценку достигнутых вузом результатов, оценку эффективности/результативности деятельности организационной структуры и органов управления вуза.

б) Уровень университетских структур, предполагающий наблюдение за деятельностью структурного подразделения, анализ достигнутых им результатов.

в) Уровень заинтересованных сторон, подразумевающий мониторинг на индивидуальном уровне университета, что подразумевает оценку удовлетворенности, деятельности и достижений сотрудников и студентов университета.

2.2. Виды мониторинга:

а) Мониторинг эффективности — этот тип мониторинга фокусируется на академических и исследовательских достижениях;

б) Мониторинг соответствия – этот вид мониторинга направлен на определение степени соблюдения как установленных в университете стандартов и норм, так и внешних нормативных актов, а также роли субъектов университета в этом отношении; в) Диагностический мониторинг – этот вид мониторинга направлен на образовательный процесс. Его цель – определить качество процессов преподавания, обучения и научных исследований в университете и роль субъектов, участвующих в этих процессах, в достижении результатов.

Статья 3. Общие принципы и методы оценки эффективности управления

3.1. Оценка эффективности должна быть:

3.1.1. Релевантность — оценка должна отражать то, чего пытается достичь университет, а не то, что легко измерить.

3.1.2. Характеристика - оценка эффективности управления вузом должна учитывать национальные стандарты в образовательной сфере, структуру вуза и подотчетность структурных подразделений.

3.1.3. Сравнительный - реализация задач, запланированных в стратегическом плане развития и действий по годам.

3.1.4. Чёткое определение – с чётким и недвусмысленным определением, чтобы сбор данных и критерии были легко понятны, с минимальным количеством пояснений. Документация процесса оценки должна быть представлена в чёткой форме.

3.1.5. Своевременность — документация по оценке процесса управления должна составляться достаточно регулярно, чтобы можно было видеть прогресс, и достаточно быстро, чтобы данные по-прежнему оставались ценными для принятия решений.

3.1.6. Надежность и проверяемость. Оценка должна использовать точные данные, соответствующие потребностям. Измерение должно быть систематическим и учитывать изменения. Ограниченность по времени. Сроки реализации мероприятия должны быть четко обозначены.

3.2. Для оценки эффективности управления используются следующие методы:

3.2.1. Анализ нормативной документации;

3.2.2 Результаты и анализ мониторинга реализации стратегического развития и планов действий;

3.2.3. Анализ годовых отчетов и самооценки деятельности администрации университета и структурных подразделений;

3.2.4. Опросы и интервьюирование сотрудников университета;

3.2.5. Опросы и интервьюирование студентов и выпускников;

3.2.6. Проведение финансового аудита.

Статья 4. Основные направления контроля эффективности управления

а) Контроль за реализацией стратегического плана развития университета и плана действий;

б) Оценка эффективности механизмов внутреннего обеспечения качества;

в) Оценка эффективности работы структурных подразделений и управление временем;

г) Оценка удовлетворенности студентов и преподавателей;

д) Мониторинг финансовых и бизнес-процессов;

е) Оценка исследовательской деятельности;

ж) Услуги мониторинга.

Статья 5. Общая характеристика механизма мониторинга и оценки эффективности управления

5.1. Порядок мониторинга и оценки деятельности Университета является эффективным инструментом анализа результатов, достигнутых Университетом и его основными структурными подразделениями, позволяющим периодически оценивать достижение Университетом поставленных стратегических целей и результатов.

5.2. Для мониторинга и оценки эффективности управления ТГУ используются следующие механизмы:

а) Ежегодный мониторинг и оценка эффективности управления;

б) Комплексная плановая оценка эффективности управления;

в) Комплексная внеплановая оценка эффективности управления.

5.3. Комплексная плановая оценка эффективности управления проводится один раз в 3 года и совпадает со сроком реализации трехлетнего плана деятельности ТГУ.

5.4. Комплексная внеплановая оценка эффективности управления может быть инициирована:

- а) Встреча партнеров
- б) Ученый совет
- в) Ректор
- г) Руководитель службы обеспечения качества.

5.5. Решение о проведении комплексной внеплановой оценки эффективности управления принимается собранием учредителей и/или ученым советом.

5.6. Для проведения комплексной плановой/внеплановой оценки эффективности управления приказом ректора университета создается рабочая (контрольная) группа по оценке эффективности управления (далее – рабочая группа/контрольная группа).

5.7. В состав рабочей (мониторинговой) группы, помимо работников университета, могут быть привлечены сторонние лица для оказания квалифицированной помощи.

5.8. Ректор университета определяет руководителя группы, который принимает решение о распределении функций между членами группы и сроках выполнения работ. Ректор университета вправе лично руководить рабочей (контрольной) группой.

5.9. В состав рабочей (мониторинговой) группы входят:

- а) проректор;
- б) Начальник службы обеспечения качества;
- б) Преподавательский состав, представляющий факультет (один человек, назначенный каждым факультетом);
- в) Студенты (по одному студенту от каждого факультета, назначенному факультетом).

Статья 6. Мониторинг и оценка реализации Стратегического плана развития и Плана действий

6.1. Стратегический план развития – документ, разрабатываемый с участием университетского сообщества, в котором излагаются основные направления развития вуза и пути их достижения. План действий – это трёхлетний документ, который разрабатывается с участием всех структурных подразделений университета и заинтересованных сторон и обсуждается всеми структурными подразделениями. План действий определяет мероприятия, запланированные на конкретные сроки и цели, с учётом стратегического плана развития и текущих потребностей университета.

6.2. Этап мониторинга реализации включает в себя контроль за выполнением задач, предусмотренных стратегическим планом университета и соответствующим планом мероприятий, посредством заранее определенных показателей. Мониторинг проводится один раз в год.

6.3. Разработанное группой заключение о ходе реализации стратегического плана/плана мероприятий представляется на рассмотрение Ученого совета, который при необходимости принимает соответствующие меры с согласия собрания партнеров или без него;

6.4. По результатам оценки результатов мониторинга принимаются следующие решения:

а) Определение необходимости внесения изменений в стратегический план развития и/или план мероприятий в соответствии с результатами мониторинга;

б) Внесение изменений в стратегический план/план действий с учетом результатов мониторинга;

в) реализация мер стимулирования;

г) применение мер дисциплинарного взыскания.

6.5. Ежегодный отчет о мониторинге Плана действий ТГУ отражает результаты реализации задач, определенных планом действий, и факты достижения целевых показателей, в котором оценивается реализация плана действий предыдущего года, качество его реализации и полученные результаты. Показатели оценки могут быть как количественными, так и качественными. Они должны быть легко оцениваемыми, четко отражать предполагаемый результат.

6.6. В ходе мониторинга реализации стратегического плана/плана действий университета проводится оценка выполнения структурным подразделением возложенных на него обязательств, использования запланированных для выполнения задач ресурсов. В конце каждого года каждое структурное подразделение, а также другие ответственные структуры/лица, определенные планом действий, представляют отчет о проделанной работе и использованных ресурсах.

Статья 7. Оценка эффективности механизма внутреннего обеспечения качества

7.1. Оценка эффективности внутреннего механизма обеспечения качества включает в себя оценку того, насколько эффективны механизмы, действующие в университете, и каким образом они способствуют внедрению культуры совершенства.

7.2. Эффективность механизмов обеспечения качества оценивается не реже одного раза в год после окончания учебного года.

7.3. В качестве механизмов (видов и инструментов) оценки могут быть использованы:

- а) Результаты внешней оценки – оценки экспертов Национального центра развития качества образования в соответствии со стандартами авторизации/аккредитации.
- б) Формирующие оценки приглашенных экспертов (местных/международных);
- в) Оценка эффективности механизмов обеспечения качества заинтересованными сторонами путем проведения специального опроса.

7.4. Ученый совет рассматривает результаты оценки эффективности механизма обеспечения качества и принимает решения о мерах по развитию механизма обеспечения качества.

Статья 8. Оценка собственной деятельности и управления временем структурными подразделениями

8.1. Эффективность управления оценивается структурным подразделением по выполнению задач, определенных планом деятельности Университета, а также годовым планом деятельности собственной службы, и в рамках соответствующих показателей эффективности. Контролируется исполнение структурными подразделениями и факультетами внутренних нормативных актов, правил и процедур Университета, бюджета. Кроме того, оценивается эффективность распределения времени и объемов работ, запланированных структурными подразделениями на начало отчетного периода.

8.2. Контроль эффективности управления структурными подразделениями осуществляется на основе принципа отчетности. По окончании отчетного периода руководители всех структурных подразделений представляют ректору ежегодный отчет, после чего проводится оценка эффективности.

8.3. Для целей мониторинга эффективности управления в университете, в контексте выполнения структурными подразделениями возложенных на них функций, важным является мониторинг выполняемой работы и прогресса каждого сотрудника на индивидуальном уровне. Руководители структурных подразделений ориентированы на обеспечение достижения результатов подчиненными им сотрудниками, отслеживая индивидуальную и командную динамику, влияющую на рабочую среду. Руководитель службы анализирует достижения сотрудника и установленные для него стандарты. При анализе выполненной работы учитывается, чему новому научился сотрудник и как его знания и навыки могут быть эффективно использованы на занимаемой должности, а также куда в дальнейшем можно будет переместить/повысить его в должности.

8.4. Результаты оценки эффективности деятельности работников управленческим персоналом отражаются в «Отчете об оценке эффективности деятельности управленческого персонала» университета, рассмотрение и отзыв на который осуществляют ректор и ученый совет университета.

Статья 9. Оценка удовлетворенности студентов и преподавателей

9.1. Университет ориентирован на удовлетворение потребностей и ожиданий студентов и сотрудников. Целью опроса удовлетворенности студентов и сотрудников является выявление проблем во внутренней среде университета. Реализацию процедуры опроса удовлетворенности и анализ его результатов обеспечивает Служба обеспечения качества университета. Анализ результатов опроса поможет университету обеспечить внедрение эффективных процессов управления, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на институциональное развитие университета.

9.2. Результаты оценки персонала рассматриваются и оцениваются Службой обеспечения качества совместно со Службой управления персоналом.

Статья 10. Мониторинг финансово-хозяйственных процессов

10.1. Университет оценивается с точки зрения целевого использования, достаточности и соответствия финансовых ресурсов. Для оценки финансового показателя рассматриваются произведенные расходы и полученные Университетом доходы. Выявляются непредвиденные расходы Университета в текущем году и определяются возможные риски, которые необходимо учесть в бюджете следующего года. Анализ финансово-экономической эффективности Университета способствует реализации им устойчивой финансовой политики.

10.2. Финансово-хозяйственная деятельность Университета постоянно контролируется, соответствующие риски выявляются и анализируются Финансовой службой Университета, которая подчиняется непосредственно Ректору Университета.

10.3. Оценка финансовых и хозяйственных процессов Университета может осуществляться периодически посредством внутренних или внешних аудитов.

Статья 11. Оценка научной деятельности

11.1. Научно-исследовательская деятельность Университета основывается на законодательстве Грузии, миссии, видении и ценностях Университета. Основываясь на академической свободе, Университет стремится содействовать развитию научного и творческого потенциала академических кадров, в первую очередь путем осуществления прикладных и фундаментальных исследований, направленных на расширение существующих и создание новых знаний, обеспечивая создание и распространение новых знаний в обществе, национальных и международных научных кругах.

11.2. Оценка научно-исследовательской деятельности сотрудников осуществляется Службой обеспечения качества совместно с Центром исследований и разработок на основе оценки качества научной деятельности и анкетирования по вопросам производительности труда сотрудников в соответствии с Положением о политике в области обеспечения качества.

Статья 11. Мониторинг услуг

11.1. Мониторинг и ежегодная оценка услуг, предоставляемых Университетом, осуществляются Службой обеспечения качества при активном сотрудничестве и координации с соответствующими лицами на основании Документа о политике в области обеспечения качества.

11.2. По итогам календарного года проводится анализ достижения целевых показателей, являющийся неотъемлемой частью мониторинга.

Статья 12. Инструменты, процесс и использование результатов оценки эффективности управления

12.1. Цикл мониторинга включает следующие этапы:

- а) Планирование мониторинга и оценки
- б) Мониторинг и оценка
- в) Анализ результатов мониторинга и оценки и рекомендации
- г) Внедрение и развитие системы мониторинга и оценки эффективности управления

12.2. Система оценки эффективности управления вузом включает этапы планирования, реализации, отчетности и обратной связи:

- а) Этап планирования оценки включает определение вопросов, подлежащих оценке, и необходимых ресурсов, а также разработку соответствующих анкет и отчетов.
- б) Этап реализации оценки включает сбор информации по проблемам, выявленным на этапе планирования, обработку и подготовку собранной информации к анализу, анализ обработанной информации и разработку выводов.
- в) Этап представления отчета об оценке предполагает систематическое отражение результатов и рекомендаций, полученных в ходе процесса оценки и в отчете.
- г) Этап обратной связи по оценке предполагает представление отчета (результатов, выводов), разработанного по результатам оценки, заинтересованным и компетентным

лицам, обсуждение с ними соответствующих вопросов с целью устранения проблем и дальнейшего совершенствования процессов.

12.3. Оценка эффективности управления в университете осуществляется по четырехуровневой системе:

- а) Полностью соответствует – поставленные цели и задачи полностью достигнуты.
- б) В значительной степени соответствует – поставленные цели и задачи в значительной степени достигнуты, имеются незначительные недостатки в эффективности управления, требующие исправления.
- в) Частично соответствует – поставленные цели и задачи достигнуты частично, имеются недостатки в эффективности управления, требующие своевременного исправления путем активного вмешательства.
- г) Не актуально - поставленные цели и задачи не достигнуты, имеются существенные недостатки в эффективности управления, требующие внедрения существенных и принципиальных изменений.

12.4. По результатам оценки, с точки зрения ее учета в эффективности управления, могут быть использованы такие меры, как организационные изменения, продвижение персонала, применение к ним мер стимулирования, предложение мероприятий, направленных на повышение квалификации.

12.5. После завершения процесса мониторинга в ходе оценки формируется «Отчет об оценке эффективности управления», включающий анализ результатов мониторинга, их обсуждение, выявление выявленных недостатков, сильных сторон и возможностей для улучшения. Результаты оценки в обязательном порядке должны включать рекомендации, в которых, в свою очередь, должны быть описаны недостатки, цели рекомендации и необходимые изменения, подлежащие внедрению. Результаты оценки также должны включать указание структурных подразделений университета, к компетенции которых относится учет отдельных рекомендаций и/или обеспечение их совершенствования и внедрения.

Статья 13. Заключительные положения

13.1. К компетенции рабочей (мониторинговой) группы относится координация системы мониторинга и оценки эффективности управления в Университете и разработка рекомендаций по ее надлежащему функционированию.

13.2. Ответственность за использование результатов мониторинга эффективности управления несет ректор Университета, который принимает решения о соответствующих мерах вмешательства на основе оценки состава и определения соответствующих рекомендаций и предложений Ученого совета.

13.3. Результаты мониторинга эффективности управления также представляются Собранию партнеров/учредителей для ознакомления.