

Разработка критериев для отбора вузов, относящихся к разным типам для оценки их управленческого потенциала и выявления других факторов, обуславливающих возможность их преобразования в автономные учреждения

1.1. Обоснование состава количественных показателей, по которым будет вестись отбор пилотных вузов разных типов для оценки их управленческого потенциала и других факторов, обуславливающих возможность их преобразования в форму АУ

Построение типологии вузов по экономическому потенциалу, профилю деятельности, численности студентов, численности профессорско-преподавательского состава, местоположению означает выделение кластеров вузов, которые достаточно близки по своим характеристикам. В то же время в любом кластере есть элементы, близкие к его центру, находящиеся от него на некотором расстоянии и расположенные на границе или недалеко от границы кластера (рис. 1.1).

Кластер (типичная группа) вузов

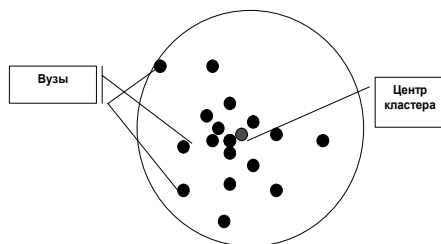


Рис.1.1

Соответственно, количественные критерии вводятся таким образом, чтобы обеспечить отбор из каждого кластера наиболее типичных вузов. В то же время для распространения результатов оценки управленческого потенциала пилотных вузов на все вузы данного типа целесообразно отобрать для исследования вузы, находящиеся в центре кластера и на его границе (близко к границе). Это позволит существенно снизить риски и

учесть особенности функционирования вузов, занимающих промежуточное положение в выделенной группе.

Все количественные показатели вузов были подробно рассмотрены при оценке их экономического потенциала и при построении типологии вузов. Все вузы рассматриваемой выборки, подведомственные Рособразованию, были проранжированы по трём следующим количественным показателям – объему внебюджетного финансирования, объему бюджетного финансирования и по интегральному показателю экономического положения вуза – его экономическому потенциалу. Отметим еще раз, что экономический потенциал увязывает в некое единство не только финансовые ресурсы вуза, но и его кадровые ресурсы, наличие площадей, место расположения (т.е. связывает экономический потенциал вуза с внешними условиями его функционирования – социально-экономической ситуацией в регионе, где он находится, и в частности с платежеспособным спросом населения на услуги высшего профессионального образования). Кроме того, учитывается и вовлеченность вуза в выполнение научно-исследовательских заказов, при этом существенным для оценки его экономического потенциала являются как объем финансовых средств, получаемых вузом по указанным заказам, так и число (разнообразие) заказчиков. В значительной степени последний показатель указывает не только на связи вуза, например, с бизнесом, но и на развитость государственно-частного партнерства в сфере высшего образования в данном регионе. С учетом получаемых вузом пожертвований по этим параметрам можно судить, какую роль играет тот или иной вуз в местном (или более широко – региональном) сообществе. Чем больше данная роль, тем рассматриваемый вуз более потенциально устойчив к изменениям внешней среды.

В результате процесса типологизации 227 вузов Рособразования были выделены следующие основные типы:

- рыночный (тип 1);
- рыночно-ориентированный (тип 2);
- структурно-сбалансированный (тип 3);
- бюджетно-ориентированный (тип 4);
- потенциального роста (тип 5);
- ограниченного экономического потенциала (тип 6).

Таким образом, в имеющейся выборке 8,8% вузов первого типа, 13,2% – второго, 11,5% – третьего, 9,7% – четвертого, 22,0% – пятого и 34,8% – шестого.

Вузов, которые в принципе адаптированы к новым условиям деятельности, в анализируемой выборке оказалось чуть меньше четверти – 22%.

Вместе с тем, если добавить к ним динамично развивающиеся вузы (вузы с потенциалом роста), то их доля возрастет до 44%.

В то же время среди рассматриваемых вузов Рособразования 44,5% – это вузы бюджетно-ориентированные и имеющие ограниченный потенциал роста. Вузы структурно-сбалансированного типа ближе к тем высшим учреждениям, которые неплохо адаптировались к рыночной среде. Вместе с тем они как бы занимают промежуточную – переходную – позицию от менее адаптированных к более адаптированным.

Среди вузов потенциального роста можно условно выделить следующие подгруппы – те вузы, которые обладают высоким экономическим потенциалом, имеют большой объем внебюджетных средств, но объем их бюджетных ресурсов сильно уступает аналогичным вузам. В силу этого они достаточно устойчивы к колебаниям объемов бюджетного финансирования. Однако, если бюджетное финансирование будет расти, а источники внебюджетных средств (число платных студентов) из-за демографического спада будут сокращаться, у этих вузов могут появиться определенные проблемы в развитии. Одновременно они могут попытаться занять новую нишу – попытаться увеличить бюджетный контингент, что придаст им большую устойчивость. Следует отметить, что подавляющее большинство описанных вузов (класс 1 по внебюджетным средствам и класс 1 по экономическому потенциалу, но класс 6 по бюджетному финансированию) относятся к московским вузам. Для них, прежде всего, характерна глобализация деятельности и достижение высокой экономической эффективности за счет экономии масштаба. Это относится в первую очередь к таким вузам, которые активно развивают технологии e-learning, позволяющие вовлекать в учебный процесс одновременно большие массы обучаемых. Для этого вуза характерен массивированный переход к дистанционному обучению, организация фактически распределенного университета с очень низкими издержками обучения одного студента. При изменении конъюнктуры и, как уже отмечалось, резком демографическом спаде такой вуз может оказаться в ситуации «перепроизводства» своих услуг, но низкие издержки, как представляется, позволят ему приспособиться к новым условиям. Возможно, что при росте бюджетных расходов в расчете на одного обучаемого, данный вуз попытается диверсифицировать свою деятельность и привлечь на бюджетные места больше абитуриентов из регионов.

В этот же тип попали и вузы с высоким объемом внебюджетного финансирования, но довольно низким общим экономическим потенциалом. Эти вузы, в принципе, неплохо работают на рынке образовательных услуг, но экономический ресурс региона, в котором они расположены, невелик, что сдерживает их развитие.

Как нетрудно видеть, вузы из первой подгруппы могут без особого риска переходить в АУ, вузы из второй могли бы, но объективные причины будут сдерживать данный переход.

Для отбора пилотных вузов использовался ряд количественных характеристик. В сформированной базе данных имеем следующую картину по представительству вузов:

Таблица 1.1

Число вузов каждого вида

	Тип вуза	Число вузов
1	педагогические	45
2	гуманитарные	18
3	технические	106
4	естественно-научные	59
	ИТОГО	228

К гуманитарным достаточно условно отнесены все вузы экономического, правового, лингвистического профиля, к естественно-научным отнесены классические университеты, архитектурно-строительные вузы в силу их малочисленности вошли в состав технических вузов. Из табл. 1.1 следует, что в выборке почти 20% педагогических вузов, около 8% гуманитарных вузов, 46% технических вузов и 26% естественно-научных вузов. В соответствии с этой раскладкой можно было бы отбирать пилотные вузы в той же пропорции, т.е. брать 3 педагогических вуза, 1 гуманитарный, 7 технических и 4 естественно-научных. Вместе с тем для анализа управленческого потенциала и готовности перехода в АУ более важными являются такие пилотные вузы, которые независимо от их формального профиля деятельности могут или не могут работать в рыночной среде, и определение тех факторов, которые определяют эти возможности. Среди таких факторов, например, число непрофильных специальностей в вузе, число вновь открытых специальностей и/или факультетов, динамика очного и заочного контингента, соотношение бюджетного и платного приемов, бюджетного и платного контингента, в том числе по формам обучения, объем внебюджетных средств, привлекаемых в вуз за счет выполнения НИР и ОКР, средний возраст ППС и т.п. Вместе с тем среди всей совокупности доступных показателей по вузам нет показателей, которые характеризовали бы его административно-управленческий персонал, в том числе такие соотношения, как число студентов, приходящихся на одного работника АУП, или число преподавателей, приходящихся на одного ра-

ботника АУП. Между тем именно эти соотношения характеризуют, хоть и косвенно, определенные стороны управленческого потенциала вузов, так сказать, его управленческую инфраструктуру. Чем более информационно и технически оснащенной становится образовательная среда вуза, тем в большей численности обслуживающего персонала он объективно нуждается, но низкий экономический или управленческий потенциалы вуза могут приводить к тому, что на этом персонале вуз будет экономить, перекладывая соответствующую нагрузку на самих преподавателей и снижая тем самым качество обучения.

1.2. Обоснование состава качественных показателей, по которым будет вестись отбор пилотных вузов разных типов для оценки их управленческого потенциала и других факторов, обуславливающих возможность их преобразования в АУ

Качественные показатели, применяемые для отбора пилотных вузов из каждой выделенной группы (вузов определенного типа), должны быть построены таким образом, чтобы из вузов, близких по своим количественным характеристикам, отобрать те, которые обеспечат сбор и первичную обработку данных для оценки управленческого потенциала на высоком профессиональном уровне и в сжатые сроки. К таким показателям, в частности, могут быть отнесены следующие:

- участие вуза в инновационном проекте Национального фонда подготовки кадров, связанном с повышением качества управления вузом;
- наличие в вузе совместных образовательных программ с зарубежными университетами (как правило, организация таких программ ведет к повышению управленческой культуры персонала, обеспечивающего их разработку и реализацию совместно с зарубежным партнером);
- наличие опыта работы по грантам и управления грантовыми средствами;
- наличие опыта работы с ассоциациями работодателей;
- наличие заказов на научно-исследовательские работы и консультационные услуги от негосударственных структур (бизнес-структур);
- участие в конкурсе инновационных вузов в рамках Национального проекта «Образование».

Вместе с тем указанные качества вуза заведомо определяют его довольно высокий управленческий потенциал. Поэтому возможен выбор вуза, который ранее никак не был связан с участием в аналогичных проектах, но близок по своим объективным характеристикам к вузу, который обладает этими свойствами.

Более подробно и системно все критериальные показатели описаны в разделе по методологии оценки управленческого потенциала (раздел 1.4).

1.3. Проведение процедуры отбора пилотных вузов в соответствии с установленными критериями

Отбор пилотных вузов каждого типа проводился на основе разработанных количественных и качественных критериев.

Первоначально предполагалось вести отбор следующим образом.

В зависимости от числа выделенных в процессе классификации групп (типов) вузов из каждой группы было отобрано от 1 до 5 вузов, поскольку число типов **не должно быть меньше 3 и больше 10**, а общее число оцениваемых по управленческому потенциалу пилотных вузов **не должно быть меньше 15**.

Предварительно – **на 1 шаге** отбора число отбираемых вузов может быть удвоено, т.е. будет выбираться вуз и его «дублер». Окончательный отбор произойдет **на 2 шаге** в процессе согласования работ, которые должны будут провести пилотные вузы, и сроков их проведения.

Такой подход фактически должен был обеспечить отбор пилотных вузов на конкурсной основе, поскольку будет показано, что они наилучшие по выдвинутым критериям и способны (согласны) провести необходимые работы в заданные сроки.

Далее предполагалось, что:

В том случае, если типов будет три, то в каждой группе будет отобрано по 5 (10) вузов: 2 (4) наиболее типичных (близких к центру кластера), 2 (4) занимающих среднее положение и 1(2) находящийся близко к границе кластера.

Если типов будет четыре, то в трех группах будет отобрано 4 (8) вуза, а в одной самой малочисленной – 3 (6) вуза. Принцип отбора тот же: наиболее типичные, занимающее среднее положение, находящиеся близко к границе кластера.

Если типов будет пять, то будет отобрано по 3 (6) вузов из каждой группы по описанному выше принципу.

Если типов будет 6, то в трех группах будет отобрано по 2(4) вуза: 1 (2) – наиболее типичный и 1(2) находящийся близко к границе кластера, а еще в трех – по 3 (6) вузов: 1 (2) – наиболее типичный, 1(2) – занимающий среднее положение и 1(2) – находящийся близко к границе кластера.

Если типов будет 7, то в шести группах будет отобрано по 2(4) вуза: 1 (2) – наиболее типичный и 1(2) – находящийся близко к границе кластера, а в одной – наиболее многочисленной – 3 (6) вузов: 1 (2) – наиболее типичный, 1(2) – занимающий среднее положение и 1(2) – находящийся близко к границе кластера.

Если типов будет 8, то в семи группах будет отобрано по 2(4) вуза: 1 (2) – наиболее типичный и 1(2) – находящийся близко к границе кластера, а в одной – наименее многочисленной – 1(2) вуз – наиболее типичный.

Если типов будет 9, то в шести группах будет отобрано по 2 (4) вуза: 1 (2) – наиболее типичный и 1(2) – находящийся близко к границе кластера, а в трех группах – более малочисленных – по 1(2) вузу – наиболее типичному.

Если типов будет 10, то в пяти группах будет отобрано по 2 (4) вуза: 1 (2) – наиболее типичный и 1(2) – находящийся близко к границе кластера, а в пяти – более малочисленных – по 1(2) вузу – наиболее типичному.

Следует отметить, что приведенный расклад по отбору пилотных вузов показывает, что, если отбирается 15 вузов, то оптимальное число типологических групп (типов вузов) для анализа управленческого потенциала не должно превосходить 3–5. Тогда в каждой группе можно будет исследовать, по крайней мере, 1 – наиболее типичный вуз, 1 – занимающий среднее положение в кластере и 1 – обладающий граничными характеристиками. Это в принципе должно позволить более точно распространять результаты, полученные при оценке управленческого потенциала пилотных вузов, на все вузы данного типа.

Однако в процессе работы по оценке экономического потенциала вузов Рособразования и построения их типологии (см. разделы 1.1 и 1.2.) в описанную выше схему были внесены некоторые содержательные поправки, которые в значительной степени диктовались качественными критериями. Эти качественные суждения были в основном связаны со сжатыми сроками выполнения работ и их большим объемом.

Далее было решено отобрать побольше наиболее ярких представителей адаптированных вузов и вузов, имеющих потенциал роста (тип 1, 2 и 5), сделать представительную выборку вузов структурно-сбалансированного типа (3 вуза) и уделить меньшее внимание бюджетно-ориентированным вузам и вузам с ограниченным потенциалом в силу того, что их переход в АУ наиболее проблематичен.

Вместе с тем следует отметить, что поскольку все исследуемые вузы практически поровну поделились между «рыночными» и «нерыночными» типами и, кроме того, имеют «переходник» в виде вузов структурно-сбалансированного типа, возможен был другой вариант отбора: взять по 7 вузов из более и менее адаптированных к новым условиям типов, и 1 вуз структурно-сбалансированного типа.

Но в конечном итоге победил первый вариант: было решено, что необходимо более прицельно исследовать те типы вузов, которые могут стать первыми претендентами на переход в форму АУ как по собственной инициативе, так и в силу того, что учредитель будет рассматривать данный переход как целесообразный.

В результате были отобраны следующие вузы.

В рыночном типе были отобраны четыре вуза, т.е. 25% от вузов этой группы. Следует отметить, что всего из вузов рыночного и рыночно-ориентированного типа – 51 – выбрано 5 вузов, т.е. почти 10%.

Среди вузов структурно-сбалансированного типа выбрано три. К наиболее типичным следует отнести 3–5 вузов, но среди них все вузы – классические университеты.

Из бюджетно-ориентированных вузов выбран один, который близок к центру кластера, но все же сдвинут в сторону наиболее типичных вузов.

Из вузов потенциального роста было выбрано четыре. Два из них – это вузы во многом близкие к первой подгруппе – с большим объемом внебюджетных средств и высоким экономическим потенциалом. Два остальных вуза выбраны как экономический вуз и вуз технический близкий к границе кластера. Два педагогических вуза представляют тип вузов с ограниченным потенциалом, которые в то же время расположены в принципиально разных по социально-экономическому положению регионах – сильно дотационный субъект Российской Федерации и регионе-доноре.

Таким образом, было выбрано 15 пилотных вузов, представляющих все выделенные типы вузов.

Описание количественных и качественных показателей отобранных пилотных вузов разных типов

По всем пилотным вузам дается полное описание количественных показателей их деятельности. Большинство этих показателей уже было использовано при оценке их экономического потенциала, а также при проведении процедуры классификации вузов. Вместе с тем все показатели должны быть систематизированы под новую задачу – оценку управленческого потенциала.

Качественные показатели также систематизируются под новую задачу, поскольку при выработке критериев для отбора пилотных вузов рассматривались только наиболее значимые, позволяющие из близких по своим характеристикам двух–трех вузов отобрать один. В случае анализа управленческого потенциала собирается вся имеющаяся объективная (статистическая) информация о положении пилотных вузов. Она предоставляется пилотными вузами по специально разработанной форме. Затем эта информация сопоставляется с информацией по широкому кругу вопросов, собранной внутри вузов на основе разработанной методологии и носящей социологический характер.

1.4. Разработка методологии и инструментария оценки управленческого потенциала пилотных вузов

В связи с переходом вузов в АУ необходимо оценить способность вуза адекватно действовать в новых условиях и минимизировать издержки, связанные с происходящими изменениями. С одной стороны, стабильность функционирования вуза во многом опирается на его экономический потенциал, т.е. ресурсы, позволяющие обеспечивать финансовую стабильность и инвестировать в будущие перспективные проекты. Однако сам по себе экономический потенциал критично зависит от эффективности управления, способности менеджмента вуза распорядиться имеющимися ограниченными ресурсами.

В этой связи необходимо проанализировать модель управления, сложившуюся в том или ином вузе и позволяющую ему реагировать на изменение запросов внешней среды.

Одна из важнейших характеристик указанной модели (и соответственно управленческого потенциала) связана с формированием чётких и ясных целей развития вуза, представленных в виде его миссии, программы краткосрочного и/или долгосрочного развития. Ясность целей предполагает понимание списка приоритетных задач вуза, связанных как с академической, так и с экономической деятельностью, понимание конкретных параметров, позволяющих судить о том, какие цели достигнуты, а какие нет и за счет каких средств. Одним из показателей ясности поставленных целей становится публикация программы развития и списка приоритетных задач (как на электронных, так и на бумажных носителях) для обсуждения широкой академической общественностью. Одними из индикаторов управленческого потенциала становятся число и характеристики агентов, участвующих в формировании программы развития.

Модель управления вузом рассматривается на трёх уровнях: структурном, институциональном и индивидуальном.

Структурный уровень предполагает анализ того, как устроена:

- организационная структура вуза, т.е. способ взаимосвязи основных агентов внутри вуза,

- структура управления, т.е. распределение влияния различных агентов при принятии решений и формы взаимодействия этих агентов,

- организация информационных потоков внутри вуза.

Помимо структурных элементов модель управления включает также институциональные элементы, такие как:

- система мониторинга деятельности основных агентов внутри вуза,

- организация системы планирования и контроля за деятельностью.

На индивидуальном уровне необходимыми элементами становятся:

- мотивация труда различных категорий управленцев,

- организация рабочего времени менеджеров,

- их самооценка как профессионалов.

Однако вуз уже давно не является закрытой системой. Как и любая современная организация, он включён в институциональную среду, и в этом смысле его функционирование и логика развития во многом зависят от состояния и динамики этой среды. Это проявляется, с одной стороны, в его ресурсной зависимости от основных агентов системы образования: государства, семей, бизнеса (работодателей), научного сообщества. Каждый из данных агентов предъявляет свои специфические запросы по отношению к продуктам, которые вуз производит, и в отношениях с каждым из агентов вузу необходимо выстраивать специфическую модель взаимодействия.

В этом смысле управленческий потенциал вуза включает в себя формирование его менеджментом моделей взаимодействия с агентами внешней среды, а также необходимых практик, позволяющих реагировать на их изменяющиеся запросы.

С другой стороны, зависимость вуза от внешней среды проявляется в необходимости следовать образовательным и академическим стандартам, которые формируются не только государством, разрабатывающим формальные правила их деятельности, но и профессиональными ассоциациями вузов, представителями работодателей (бизнеса). Все большую роль начинают играть организации, формирующие репутацию вуза в глазах потребителей – начинает складываться система рейтингов вузов по различным показателям (конкурентоспособность выпускника, качество обучения, цены на образовательные услуги и т.п.). Несмотря на все минусы, связанные с технической стороной построения данных рейтингов, можно

сказать, что они формируют общественное мнение о вузе (вузах). В этом смысле одним из необходимых элементов становится мониторинг репутации вуза во внешней среде, а также формирование собственного образа в глазах потребителей. Появляется необходимость в новых организационных формах внутри вуза, призванных обеспечивать его маркетинговую привлекательность и информационную прозрачность.

Методология измерения управленческого потенциала предварительно предполагает исследование следующих элементов (блоков) модели управления.

1. Анализ целеполагания и структуры управления вузом

1) Формирование целей и задач развития вуза

- Наличие выработанной миссии вуза;
- Наличие программы развития вуза (на 3–5 лет);
- Наличие сформулированных приоритетных задач развития вуза (на 3–5 лет);
- Периодичность корректировки миссии, программы развития вуза.

2) Организационная структура и структура управления вузом

- Доля АУП в общей численности сотрудников вуза;
- Соотношение управленческого персонала и профессорско-преподавательского состава вуза;
- Структура подчиненности (вертикальная, горизонтальная);
- Структура органов управления вузом (линейная, матричная, дивизионная);
- Число управленческих звеньев в вузе;
- Число агентов участвующих в принятии решений по
 - финансовой,
 - образовательной,
 - кадровой,
 - научной,
 - инвестиционной политике вуза.
- Вес каждого из агентов вуза при принятии решений (ректор, проректора, ученый совет, декан, заведующий кафедрой и т.д.);
- Тип взаимодействия менеджеров внутри вуза (бюрократия, партнерство, патернализм, фратернализм¹).

¹ Каждый тип взаимодействия фиксирует, с одной стороны, жесткость существующей иерархии внутри вуза (строгая/нестрогая), а с другой, характер отношений (формальные/неформальные).

3) Организация информационных потоков внутри вуза и система отчетности

- Скорость распространения информации внутри вуза;
- Наличие электронных форм организации информационных потоков внутри вуза;
- Полнота распространения информации внутри вуза;
- Наличие электронной и/или бумажной форм отчетности;
- Частота отчетности на электронных и/или бумажных носителях;
- Наличие в вузе АСУ (или ее элементов, например электронного деканата (деканатов)).

2. Модели взаимосвязи вуза с внешней средой

- Степень ресурсной зависимости вуза от основных агентов системы образования.

1) Формы взаимодействия с научными и благотворительными фондами

- Наличие фандрайзинговой деятельности и соответствующего подразделения;
- Число грантов, полученных за предыдущие 5 лет;
- Доля доходов от грантовой деятельности в общем объеме доходов вуза и динамика этой доли за 5 лет (2000–2005 гг.).

2) Формы взаимодействия с потребителями образовательных услуг

- Число ежегодных рекламных мероприятий;
- Число проведенных маркетинговых исследований рынка образования в регионе;
- Наличие необходимой информации об образовательном процессе и/или скорость ее предоставления (на сайте вуза, на стендах, по запросу учащихся, абитуриентов и их родителей).

3) Формы взаимодействия с выпускниками вуза и работодателями

- Наличие в вузе Попечительского совета;
- Число бизнес-партнеров вуза;
- Число представителей бизнеса, участвующих в той или иной форме в образовательном процессе в вузе;

- Число фирм, предоставляющих вузу места для проведения студенческих практик;
- Число совместных образовательных программ с представителями бизнес-структур;
- Наличие клуба выпускников (ассоциации выпускников);
- Наличие ежегодных мероприятий с участием выпускников вуза;
- Доля средств, полученных от спонсоров (выпускников) вуза в общем объеме доходов вуза;
- Организация трудоустройства выпускников, наличие в вузе центра карьеры.

4) Формы взаимодействия с другими вузами

- Заимствование успешных образовательных и организационных практик у других вузов;
- Число профессиональных ассоциаций, в которых вуз состоит (российских, зарубежных);
- Число международных партнеров вуза по научной и образовательной деятельности.

5) Формы взаимодействия с местными, региональными, федеральными властями

- Число заказов на исследовательские разработки (число, доля доходов от заказов в общем объеме доходов вуза) за 5 последних лет (2000–2005 гг.) и их динамика;
- Участие сотрудников вуза в разработке местного, регионального или федерального законодательства, программ социально-экономического развития региона, социальной сферы, региональной системы образования, программ социального или экономического развития на федеральном уровне и т.п.;
- Число и характеристики исполнителей, участвующих в разработке законопроектов, проектов нормативно-правовых документов и различных программ;
- Участие представителей органов власти в образовательном/научном процессе вуза (человек);
- Наличие заказов от органов власти на подготовку кадров для государственных (муниципальных) нужд.

3. Организация и мотивация труда АУП

- Структура рабочего дня (время работы, структура деятельности) различных категорий АУП;

- Наличие должностных инструкций и регламентов деятельности;
- Размер заработной платы (доля заработной платы в общих расходах вуза на заработную плату);
- Удовлетворенность выполняемой работой, заработной платой и профессиональным ростом;
- Самооценка профессионализма в рамках осуществляемой деятельности;
- Профессиональные планы (на 5 лет);
- Частота повышения квалификации различных категорий АУП, формы повышения квалификации;
- Наличие программы подготовки кадрового резерва.

4. Социально-демографические характеристики АУП

- Характеристики с предыдущего места работы;
- Занимаемая должность;
- Стаж работы на управленческой должности;
- Стаж работы в вузе;
- Возраст;
- Уровень образования;
- Специальность по образованию.

Для измерения управленческого потенциала вуза применены следующие методы анализа.

1. Статистические измерения формальных признаков управления.
2. Социологические измерения скрытых и неявных признаков управления с использованием формализованного (анкетного) опроса и проективных методик опроса.

Методология анализа управленческого потенциала вуза

Под управленческим потенциалом вуза понимается способность управленческого ядра вуза реагировать на изменяющиеся запросы внешней среды. В данном случае измеряется потенциальная возможность реагировать на институциональные изменения, связанные с принятием закона «Об автономных учреждениях», что предполагает изменение принципов взаимодействия между высшим учебным заведением и государством. Одним из результатов данной оценки должно стать общее понимание издержек преобразования вуза в связи с изменениями правил его поведения, в том числе с переходом в новую организационно-правовую форму автономного учреждения (АУ).

Объект исследования

Объектом исследования стали руководители вуза, представляющие управленческое ядро. Ректор, проректоры, директора институтов, деканы. В каждом вузе опрашивалось девять представителей руководства. Такой опрос позволяет, с одной стороны, составить более полную картину управленческого потенциала вуза, а с другой стороны, определить согласованность оценок руководителей по ключевым аспектам деятельности вуза. Согласованность оценок становится одним из показателей оценки управленческого потенциала вуза. Конкретные показатели представлены ниже.

Параметры оценки управленческого потенциала

1. Практика целеполагания;
2. Организация информационных потоков;
3. Согласованность оценок деятельности подразделений и ресурсной обеспеченности;
4. Оценка количественной и качественной обеспеченности управленческими кадрами;
5. Оценки удовлетворённости выполняемой работой (мотивация труда).

1. Инкорпорированная практика целеполагания

Одним из элементов самого управленческого потенциала становится способность управленческого ядра формулировать стратегические задачи в ответ на изменения институциональной среды, которая включает ключевых акторов, от которых зависит жизнедеятельность университета. Зависимость может быть ресурсной, когда вуз действует в рамках разных ресурсных ниш: ниша государственного финансирования, платного образования, финансирования науки и т.д.; интеллектуальной, когда вуз использует лучшие образовательные и управленческие практики, заимствуя их у других вузов или организаций, может быть политической и идеологической. В любом случае она предполагает необходимость взаимодействия с ключевыми агентами и ориентацию на признание этими агентами способности вуза отвечать на их запросы. При этом самой постановки целей недостаточно. Важно понимать, какими средствами, в какой последовательности и в какие временные промежутки такая способность может быть реализована. Инкорпорированность такой практики означает, с одной стороны, не единичный, а системный характер работы со стратегией вуза, а с другой стороны, степень включенности данной практики в корпоративную культуру вуза. Это означает, что помимо формулировки стратегии развития вуза необходимо также признание такой возможности развития со стороны сотрудников.

После перевода всего выше сказанного в плоскость эмпирической оценки были выделены ключевые показатели для оценки способности к целеполаганию управленческого ядра вуза:

Показатели оценки	Измерение (шкала)
1. Наличие программы развития высшего учебного заведения (на ближайшие 3–5 лет)	1–0
2. Участие сотрудников вуза в формулировке программы развития	1–2–3 1 – только ректор, заместители 2 – + деканы, представители администрации 3 – + преподаватели, зав. кафедрами
3. Указание четких сроков реализации стратегии	1–0
4. Указание ресурсов, необходимых для стратегического развития	1–0
5. Доля сотрудников, осведомленных о стратегических планах развития вуза	От 1 до 5 1 – от 0 до 20% сотрудников 5 – от 80 до 100% сотрудников

2. Организация информационных потоков в вузе

Показатели оценки	Измерение (шкала)
Наличие подразделения, занимающегося распространением информации	1–0
Оценка руководителем эффективности данного подразделения	1–2–3–4–5
Скорость распространения информации	1–2–3–4–5 1 – от 1 до 3 дней 2 – от 3 дней до недели 3 – от 1 до 2 недель 4 – от 2 недель до месяца 5 – больше месяца
Наличие электронной системы распространения информации	1–0
Оценка руководителем эффективности бумажного документооборота	1–2–3–4–5

Следующим оцениваемым параметром стал фактор организации распространения информации в вузе. Данный параметр имеет значение по нескольким причинам. Во-первых, в современных условиях, когда вуз вынужден достаточно динамично реагировать на изменения правил игры, необходима включённость в процесс принятия решения (или хотя бы его обсуждения) всех сотрудников, которых эти правила касаются. Информационная асимметрия и несвоевременная информация о событиях и правилах может стать тормозом в развитии вуза. Информация служит инструментом координации и оценки деятельности его сотрудников. Во вторых, постоянное получение информации о деятельности подразделений, как правило, делает сотрудника соучастником тем событиям, которые происходят в вузе.

3. Согласованность оценок деятельности подразделений и оценок ресурсной обеспеченности

Одним из элементов управленческого потенциала становится такой параметр, как степень согласованности оценок деятельности основных подразделений вуза. Насколько управленцы вуза имеют общее понимание реальности деятельности вуза? – этот вопрос становится ключевым в ситуации изменений. Были выбраны два показателя: первый – согласованность оценок деятельности учебных подразделений; второй – согласованность оценок деятельности научных подразделений. Правомерное, на наш взгляд, предположение заключается в том, что чем ниже степень согласованности, чем более разнообразны мнения руководителей в отношении оценки деятельности подразделений, тем менее определенными становятся стратегические цели вуза и тем сложнее оценить эффективность деятельности подразделений.

Для оценки данного параметра восьми руководителям были заданы два вопроса.

1. По каким показателям Вы преимущественно оцениваете деятельность подразделений учебного блока (факультетов, отделений)? *(Отметьте не более 3 вариантов ответа).*

2. По каким показателям Вы преимущественно оцениваете деятельность подразделений научного блока (лабораторий, научно-исследовательских институтов)? *(Отметьте не более 3 вариантов ответа).*

Каждый руководитель обследованного вуза отметил 3 варианта ответа. Далее бралась сумма всех ответов руководителей. Максимальное значение по каждому из вариантов ответа не может превышать 8 (т.е. числа опрошенных руководителей). Фактически представлен индекс в границах от 0

до 8. Чем ближе значение к 8, тем выше степень согласования. В идеальной ситуации, когда у всех руководителей единое представление об оценках деятельности в столбцах должны быть представлены три показателя со значением индекса равным 8.

Степень согласования измеряется по числу высоких значений данного индекса (значений от 5 до 8).

Показатели оценки	Измерение (шкала)
Степень согласованности оценок деятельности подразделений учебного блока	Шкала от 1 до 3. 1 – одно высокое значение индекса (5, 6, 7, 8) 2 – два высоких значения 3 – три высоких значения
Степень согласованности оценок деятельности подразделений научного блока	Шкала от 1 до 3. 1 – одно высокое значение индекса (5, 6, 7, 8) 2 – два высоких значения 3 – три высоких значения

Логика построения индекса степени согласованности оценок ресурсной обеспеченности вуза в целом аналогична описанной. Фактически измеряется, насколько руководители имеют общее представление относительно ресурсной обеспеченности и потенциальных возможностях вуза. Были заданы два вопроса.

На сколько примерно процентов по отношению к необходимому уровню Ваше учебное заведение обеспечено следующими ресурсами и возможностями? *(Дайте, пожалуйста, один ответ в каждой строке).*

Далее по полученным ответам 8 управленцев смотрелся разброс оценок.

- Если число ответов с разбросом более 30% равнялось или превышало 3, то значение индекса обозначалось как 1.
- Если число ответов с разбросом менее 30 %, но более 15% равнялось или превышало 3, то значение индекса обозначалось как 2.
- Если число ответов с разбросом менее 15% равнялось или превышало 3, то значение индекса обозначалось как 3.

Далее складывались значения индекса по каждому показателю. Общий индекс измерялся, таким образом, от 1 до 15 (по числу ответов).

Второй вопрос, который задавался по ресурсной обеспеченности, касался качества имеющихся ресурсов.

Как бы Вы охарактеризовали качество имеющихся ресурсов и возможностей? *(Дайте, пожалуйста, один ответ в каждой строке) (оцените качество по шкале от 1 до 3, где 1 плохо, 2 – удовлетворительно, а 3 – хорошо).*

Далее по полученным ответам 8 управленцев смотрелся разброс оценок.

- Если менее 3 из 8 оценок были отличны, то значение индекса обозначалось как 3.
- Если 3 из 8 оценок были отличны, то значение индекса обозначалось как 2.
- Если 4 из 8 оценок были отличны, то значение индекса обозначалось как 1.

Далее складывались значения индекса по каждому показателю. Общий индекс измеряется от 1 до 13 (по числу ответов).

4. Оценка количественной и качественной обеспеченности управленческими кадрами

Показатели оценки	Измерение (шкала)
Обеспеченность административно-управленческими кадрами	Шкала от 1 до 5 1 – обеспеченность на 20% и менее 5 – обеспеченность от 80% до 100%
Качество административно-управленческих кадров	Шкала от 1 до 3
Необходимость в управленческих кадрах	1 – 0
Наличие программ поиска и подготовки управленческих кадров	1 – 0

Прямым показателем управленческого потенциала служит оценка количественной и качественной потребности вуза в управленцах, а также наличие специальных программ поиска и подготовки управленческих кадров.

5. Оценки удовлетворённости выполняемой работой (мотивация труда)

Показатели оценки	Измерение (шкала)
Оценка профессионального мастерства	1–2–3–4–5–6–7
Удовлетворённость возможностями для самореализации	1–2–3–4–5
Удовлетворённость коллективом	1–2–3–4–5
Удовлетворённость качеством выполняемой работы	1–2–3–4–5
Удовлетворённость профессиональным ростом	1–2–3–4–5
Удовлетворённость заработной платой	1–2–3–4–5

Одним из ключевых показателей управленческого потенциала становится оценка удовлетворённости управленцев выполняемой работой. Мотивация становится ключевым аспектом деятельности, особенно в проб-

лемной ситуации. Управленцев просили оценить различные аспекты выполняемой ими работы. Показатели включают оценку профессионального мастерства, удовлетворённость возможностями для самореализации, которые предоставляются на рабочем месте, удовлетворённость рабочим коллективом, удовлетворённость качеством выполняемой работы, удовлетворённость заработной платой.

Интегральный показатель управленческого потенциала

В рамках построения интегрального индекса необходимо сделать несколько замечаний.

Неправомерно складывать значения порядковой и дихотомической шкалы. В связи с этим показатели, измеряемые дихотомической шкалой, будут использоваться как дополнения к индексу управленческого потенциала. Интервальные шкалы можно привести к порядковому виду и использовать для построения общего индекса.

Для сложения порядковых шкал с разной размерностью необходимо привести их в общий вид.

В анализе использовались три типа порядковых шкал:

- 1–2–3
- 1–2–3–4–5
- 1–2–3–4–5–6–7

Для приведения значений к общему виду каждое значение шкалы было умножено на 15. В результате было получено:

- 35 – 70 – 105
- 21 – 42 – 63 – 84 – 105
- 15 – 30 – 45 – 60 – 75 – 90 – 105

Для получения интегрального индекса складывались показатели с соответствующими значениями шкал, умноженных на веса, приписываемые каждому фактору. Веса назначались с учётом экспертных оценок. Наибольшее значение получили показатели:

- 1) Согласованность оценок количественной обеспеченности ресурсами;
- 2) Обеспеченность управленческими кадрами (качественная);
- 3) Согласованность оценок качества ресурсов.

Приложение № 1

Оценка управленческого потенциала	Вес показателя
Мотивация труда	0,125
Обеспеченность управленческими кадрами (количественная)	0,125
Обеспеченность управленческими кадрами (качественная)	0,15
Согласованность оценок деятельности учебных подразделений	0,125
Согласованность оценок деятельности научных подразделений	0,1
Согласованность оценок количественной обеспеченности ресурсами	0,175
Согласованность оценок качества ресурсов	0,15
Организация информационных потоков в вузе	0,05
Общий индекс	1

Анкета 1 (анкета ректора)

***В начале анкеты несколько вопросов о стратегических планах
Вашего вуза***

1. Сформулирована ли в Вашем вузе программа стратегического развития на ближайшие 3–5 лет?

1. Да.
2. Нет (*переходите к вопросу 6*).
3. Затрудняюсь ответить.

2. Кто из перечисленных ниже групп реально участвовал в разработке программы развития Вашего вуза на ближайшие 3–5 лет? (*отметьте все подходящие варианты ответов*)

1. Ректор университета.
2. Проректоры по учебной и научной части.
3. Проректоры по административно-хозяйственной части.
4. Директор планово-финансового отдела.
5. Руководители административных подразделений.
6. Деканы факультетов.
7. Заведующие кафедрами.
8. Представители преподавателей учебного заведения.
9. Представители студентов учебного заведения.
10. Представители региональных и местных властей.
11. Другие группы _____
12. Затрудняюсь ответить.

3. Перечислите, пожалуйста, не более пяти ключевых задач, отраженных в программе развития Вашего вуза, которые должны быть реализованы в ближайшие 3–5 лет (в порядке убывания значимости)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. Как Вы считаете, какая доля сотрудников (включая преподавателей):

1. Самостоятельно читала программу развития вуза на 3–5 лет _____%.

2. Осведомлена о содержании программы развития вуза на 3–5 лет _____%.

5. Корректировались (ются) ли задачи в процессе их решения и почему?

1. Да, сформулированные изначально задачи корректировались из-за нехватки финансовых средств на их реализацию.

2. Да, сформулированные изначально задачи корректировались из-за нехватки квалифицированных кадров, способных реализовать намеченные планы.

3. Да, сформулированные изначально задачи корректировались, из-за понимания их нецелесообразности для вуза.

4. Да, сформулированные изначально задачи корректировались так как появились новые более приоритетные задачи.

5. Нет, сформулированные задачи никак не корректировались (ются), все идет по заранее намеченному плану

6. Нет, сформулированные задачи никак не корректировались (ются), хотя понятно, что не все из них будут реализованы.

7. Нет, сформулированные задачи никак не корректировались (ются), так как программа развития была принята не так давно.

8. Другое _____

9. Затрудняюсь ответить

6. Как Вы считаете, почему данная программа развития не сформулирована?

1. Программа развития не сформулирована, так как мы еще не подвели итоги предыдущего этапа развития.

2. Программа развития не сформулирована, так как мы не ставим амбициозных целей, решая локальные задачи.

3. Программа развития не сформулирована, так как не было поручений по ее формулированию.

4. Программа развития не сформулирована, так как руководители и так знают, что им надо делать.

5. Другое _____

6. Затрудняюсь ответить.

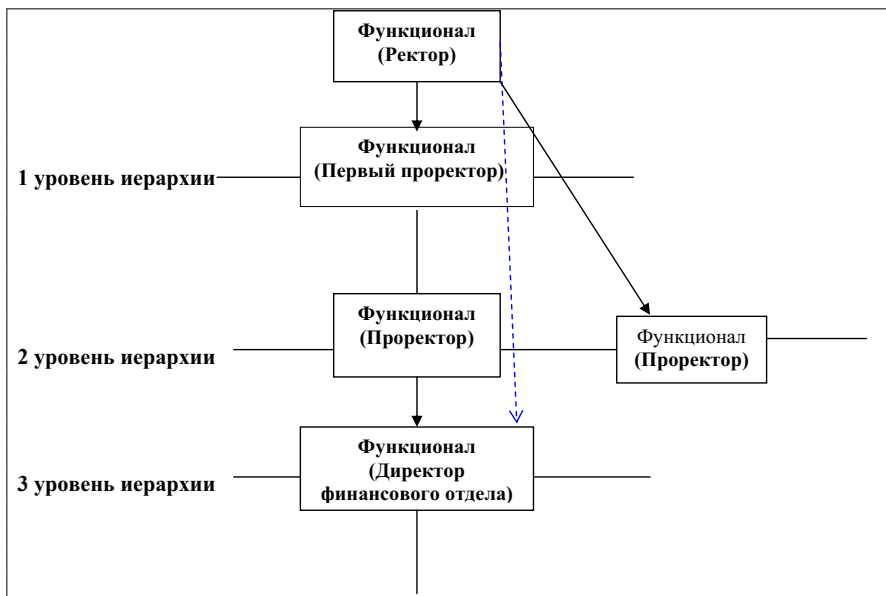
**Несколько вопросов об организационной структуре и управлении
Вашего вуза**

Организационная структура вуза предполагает, с одной стороны, количество иерархических уровней в организации, а с другой стороны, количество функционалов на каждом уровне иерархии. Под функционалом мы понимаем должностное лицо (руководителя, директора, проректора), которое отвечает за решение определенной функциональной задачи в рамках организации.

1. Если говорить об организационной структуре Вашего вуза, укажите, пожалуйста:

1. число уровней иерархии управления в рамках Вашего вуза _____
2. число функционалов (руководителей) на каждом уровне иерархии _____

3. число функционалов (руководителей) в рамках вуза, которые подчиняются напрямую ректору и больше никому _____ (как отмечено на рисунке пунктирной линией)



2. Какие перечисленные ниже группы, на Ваш взгляд, заметно влияют на политику Вашего учебного заведения по следующим направлениям? (Отметьте, пожалуйста, все необходимое в каждом столбце)

	А. Политика приема студентов	Б. Набор курсов, содержание учебных программ	В. Распределение денежных средств	Г. Научная политика	Д. Кадровая политика	Е. Инвестиционная политика
Ректор учебного заведения	1	1	1	1	1	1
Проректоры академического блока	2	2	2	2	2	2
Проректоры административно-хозяйственного блока	3	3	3	3	3	3
Директор по финансовым вопросам	4	4	4	4	4	4
Ученый совет учебного заведения	5	5	5	5	5	5
Администрация факультетов / отделений	6	6	6	6	6	6
Ученые советы факультетов	7	7	7	7	7	7
Руководители кафедр	8	8	8	8	8	8
Группы преподавателей	9	9	9	9	9	9
Профком	10	10	10	10	10	10
Учащиеся (их родители)	11	11	11	11	11	11
Учредители	12	12	12	12	12	12

3. Ощущается ли в Вашем вузе в настоящий момент нехватка управленческих кадров?

1. Да, ощущается нехватка управленческих кадров для учебных подразделений (деканов факультетов, руководителей отделений).

2. Да, ощущается нехватка управленцев для научных подразделений (менеджеров, руководителей лабораторий научных центров и научных институтов, функционирующих внутри вуза).

3. Да, ощущается нехватка управленцев для административных подразделений (руководителей служб, отделов).

4. Нет, нехватка управленческих кадров на данный момент не ощущается.

5. Другое _____

6. Затрудняюсь ответить.

4. Реализуются ли в Вашем вузе специальные мероприятия, связанные с поиском и подбором управленческих кадров?

1. Да, у нас существует специальная программа вуза по подготовке будущих управленцев учебных, научных и административных подразделений.

2. Да, существует кадровый резерв управленцев, которые приступают к деятельности по запросу.

3. Да, существует негласный список потенциальных управленцев вуза из числа молодых преподавателей.

4. Нет, подобных мероприятий в нашем вузе не реализуется.

5. Другое _____

5. Каким образом определяется уровень оплаты труда управленческого персонала в Вашем учреждении? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты)

1. В соответствии с единой тарифной сеткой и установленными доплатами.

2. Ориентируемся на уровень оплаты в других вузах.

3. Стараемся быть лидерами среди учебных заведений в нашем регионе.

4. Стараемся конкурировать на рынке с коммерческими фирмами.

5. Другое _____

6. Затрудняюсь ответить.

<p><i>Несколько вопросов о кадровой политике Вашего учебного заведения</i></p>

6. Работают ли в Вашем учреждении преподаватели, для которых основным является другое место работы? Если да, то откуда они и сколько примерно процентов составляет их численность в общей численности профессорско-преподавательского состава Вашего учебного заведения?

У нас преподают сотрудники ...

А. из других учебных заведений	% от общей численности ППС	нет таких
Б. из научных организаций	% от общей численности ППС	нет таких
В. с предприятий и из организаций других типов	% от общей численности ППС	нет таких

7. Приглашаете ли Вы к себе на постоянную работу преподавателей из других учебных заведений и организаций? Если да, то что Вы обычно предлагаете новым сотрудникам? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие ответы)

	А. Из учебных заведений	Б. Из других организаций
Да , более высокую зарплату	1	1
решение жилищных проблем	2	2
на более высокие должности	3	3
хороший микроклимат, атмосферу в нашем учебном заведении	4	4
возможность заниматься научной работой	5	5
быстрое карьерное продвижение	6	6
хорошую репутацию нашего учебного заведения	7	7
другое (что именно?) _____	8	8
ничего не предлагаем	9	9
Не приглашаем	10	10

8. Какова примерно доля новых преподавателей, принятых в Ваше учебное заведение за последние 5 лет?

Доля новых преподавателей _____ % от общей численности ППС.

9. Сколько из них моложе 30 лет? Сколько среди них выпускников Вашего учебного заведения?

А. Доля новых преподавателей моложе 30 лет _____ % (от общей численности ППС).

Б. В том числе наших выпускников _____ % (от общей численности ППС).

10. Какова примерно доля преподавателей, выбывших из Вашего учебного заведения за последние 5 лет?

Доля новых преподавателей _____ % от общей численности ППС.

11. Сколько из них моложе 30 лет? Сколько среди них выпускников Вашего учебного заведения?

А. Доля новых преподавателей моложе 30 лет _____ % (от общей численности ППС).

Б. В том числе наших выпускников _____ % (от общей численности ППС).

12. Конкурентоспособен ли в целом уровень оплаты труда преподавателей Вашего учебного заведения на рынке труда в Вашем регионе? (Дайте, пожалуйста, один ответ в каждом столбце)

	А. По сравнению с другими вузами Вашего региона	Б. По сравнению с предприятиями, организациями в профильных сферах
Безусловно, неконкурентоспособен	1	1
Скорее, неконкурентоспособен	2	2
Скорее, конкурентоспособен	3	3
Безусловно, конкурентоспособен	4	4

13. Назовите уровень зарплаты, который гарантировал бы, что Ваши преподаватели могли бы сосредоточиться на своей основной деятельности (т.е. отказаться от совместительства на стороне).

Примерно _____ тыс. рублей

14. Назовите уровень зарплаты, который позволил бы Вам привлечь на полную ставку молодых перспективных преподавателей или самых сильных выпускников Вашего учебного заведения.

Примерно _____ тыс. рублей

15. Есть ли в Вашем учебном заведении доплаты преподавателям (сверх обычного должностного оклада)? Если есть, то за что именно? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты)

1. Превышение нормы учебной нагрузки.
2. Дополнительная учебная нагрузка (курсы, факультативы, кружки и т.д.).
3. Качество преподавания.
4. Доплаты, внутренние гранты на подготовку учебных пособий.
5. Доплаты, внутренние гранты на научные исследования.
6. Наличие публикаций, научная работа.
7. Административная работа.
8. Методическая работа (разработка новых учебных курсов, программ и т.д.).
9. Работа с учащимися (кураторство и т.д.).
10. Отзывы учащихся (рейтинги и т.д.).
11. Другое (что именно?) _____
12. Доплаты, чтобы преподаватель не ушел на другое место работы.
13. Нет никаких доплат преподавателям.

16. Имеются ли в Вашем учебном заведении доплаты к базовой ставке или регулярные премии по итогам основной деятельности преподавателей? Если есть, то какую прибавку к базовой зарплате это может составить?

1. Доплат или регулярных премий преподаватели не получают.

Преподаватели имеют возможность дополнительно получить:

2. Около 10% от базовой зарплаты.
3. До 50%.
4. До 100%.
5. До 200%.
6. Более 200%.
7. Другое (что именно?) _____

17. Каким образом определяется уровень оплаты труда преподавателей в Вашем учреждении? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты)

1. В соответствии с единой тарифной сеткой и установленными доплатами.
2. Ориентируемся на уровень оплаты в других вузах.
3. Стараемся быть лидерами среди учебных заведений в нашем регионе.

4. Стараемся конкурировать на рынке с коммерческими фирмами.
5. Другое _____

18. Предоставляет ли Ваше учебное заведение преподавателям следующие возможности? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты)

1. Бесплатное ксерокопирование учебных материалов.
2. Прохождение стажировок, повышение квалификации.
3. Оплата поездок на конференцию.
4. Возможность участвовать во внутренних конкурсах, грантах.
5. Доступ к ресурсам электронных библиотек.
6. Публикация учебных пособий, учебников, других методических материалов.
7. Публикация научных работ (в т.ч. препринтов).
8. Получение ссуд, материальной помощи.
9. Покупка компьютера в личное пользование.
10. Получение бесплатных или льготных проездных билетов.
11. Получение бесплатного или льготного питания.
12. Бесплатное или льготное медицинское обслуживание.
13. Получение бесплатных или льготных путевок в санатории и т.д., путевок в лагеря отдыха для детей.
14. Получение бесплатных или льготных консультаций психологов, юристов.
15. Бесплатное или льготное обучение детей сотрудников в учебном заведении, на подготовительных курсах.
16. Получение служебного жилья, общежития, помощи в улучшении жилищных условий.
17. Ничего из перечисленного.

Несколько вопросов об организации информационных потоков в вузе

19. Существует ли в Вашем вузе подразделение, занимающееся информационным обеспечением сотрудников вуза?

1. Да.
2. Нет.
3. Затрудняюсь ответить.

20. Не могли бы Вы в целом оценить работу данного подразделения по шкале от 1 до

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

– затрудняюсь ответить.

21. Как Вы считаете, какое количество времени, в среднем, тратится на распространение информации о происходящих в вузе значимых изменениях (событиях, происшествиях, изменениях в уставе, программе развития) среди большинства сотрудников?

1. От 1 до 3 дней.
2. От 3 дней до недели.
3. От 1 до 2 недель.
4. От 2 недель до месяца.
5. Больше месяца.
6. Никто в нашем вузе это не отслеживает.
7. Затрудняюсь ответить.

22. Оцените, пожалуйста, какова доля сотрудников, которые узнают о значимых изменениях, происходящих в вузе в течение 3 дней _____%
– затрудняюсь ответить.

23. Каким образом в Вашем вузе организовано распространение и передача информации? (отметьте все возможные варианты)

1. Вся необходимая информация распространяется через корпоративный портал вуза. Вывешивается на страницах портала в закрытой части (только для сотрудников).
2. Вся необходимая информация распространяется через корпоративный портал вуза. Вывешивается на страницах портала в открытой части.
3. Вся необходимая информация распространяется по корпоративной почте.
4. Вся необходимая информация распространяется на стендах университета.
5. Вся необходимая информация распространяется через общие собрания сотрудников вуза.
6. Вся необходимая информация распространяется лично через руководителей подразделений.

7. Вся необходимая информация не распространяется, необходимо затратить значительные усилия, чтобы её получить.

8. Другое _____

9. Затрудняюсь ответить.

24. А теперь отметьте тот вариант в предыдущем вопросе, который Вам кажется основным при распространении информации в Вашем вузе _____?

25. Существует ли в Вашем вузе служба бумажного документооборота?

1. Да.

2. Нет.

3. Не знаю.

26. Не могли бы Вы в целом оценить работу данного подразделения по шкале от 1 до 7.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

– затрудняюсь ответить

<p><i>Вопросы о результатах деятельности учебного заведения и их оценке</i></p>
--

27. Каким образом оцениваются результаты деятельности различных подразделений Вашего вуза?

1. Существует система письменной отчётности о деятельности подразделения.

2. Существует система устной отчётности о деятельности подразделения.

3. Системы отчётности не существует.

4. Затрудняюсь ответить.

28. Каким образом организована периодичность отчетности подразделений в Вашем вузе?

1. Отчётность осуществляется не реже, чем раз в месяц.

2. Отчётность осуществляется не реже, чем раз в 3 месяца.

3. Отчётность осуществляется не реже, чем раз в полгода.

4. Отчётность осуществляется не реже, чем раз в год.
5. Другое _____
6. Затрудняюсь ответить.

29. По каким показателям Вы преимущественно оцениваете деятельность подразделений учебного блока (факультетов, отделений)? (Отметьте не более 3 вариантов ответа)

1. Оценка, выставаемая студентами (по опросам).
2. Конкурс среди поступающих в учебное заведение.
3. Объем привлеченных финансовых средств.
4. Место вуза в государственном рейтинге по данной специальности.
5. Число студентов, обучающихся на платной основе.
6. Оценка, выставаемая преподавателями (по опросам).
7. Число выпускников, окончивших вуз с отличием.
8. Число студентов отчисленных за неуспеваемость по итогам года.
9. Число учебников и учебно-методических пособий, выполненных преподавателями.
10. Число поданных заявлений на факультет (отделение).
11. Число жалоб, поданных студентами.
12. Число учебно-научных конференций, организованных факультетом.
13. Число побед студентов факультета (отделения) на конкурсах.
14. Другое _____
15. Затрудняюсь ответить.

30. По каким показателям Вы преимущественно оцениваете деятельность подразделений научного блока (лабораторий, научно-исследовательских институтов)? (Отметьте не более 3 вариантов ответа)

1. Число научных монографий, опубликованных сотрудниками.
2. Объем привлеченных государственных финансовых средств.
3. Место подразделения вуза в государственном рейтинге научных организаций.
4. Объем привлеченных частных финансовых средств.
5. Число статей, опубликованных сотрудниками в ведущих российских журналах.
6. Число статей, опубликованных сотрудниками в ведущих западных журналах.
7. Число международных конференций, в которых приняли участие сотрудники.

8. Число коммерческих заказчиков подразделения.
9. Число государственных заказчиков подразделения.
10. Оценка, выставляемая самими сотрудниками (по опросам).
11. Число научных монографий, опубликованных сотрудниками и переведенных на иностранные языки.
12. Другое _____
13. Затрудняюсь ответить.

Стратегии в отношении потребителей образовательных услуг

31. Какова динамика за последние три года следующих показателей в Вашем учебном заведении? (Дайте, пожалуйста, один ответ в каждой строке)

	Рост	Неизменный уровень	Снижение	Затрудняюсь ответить
А. Прием учащихся	1	2	3	
Б. Текучесть кадров среди молодых преподавателей	1	2	3	
В. Доля выпускников, трудоустроившихся по специальности	1	2	3	

32. Каков порядок предоставления учащимся, абитуриентам и их родителям следующих видов информации о Вашем учебном заведении? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие ответы в каждой строке)

	По запросу учащихся, абитуриентов	На сайте	На стендах	Не предоставляем	Не имеем
1	2	3	4	5	6
А. Порядок подготовки к поступлению в учебное заведение	1	2	3	4	5
Б. Учебные программы курсов	1	2	3	4	5
В. Рабочие учебные планы	1	2	3	4	5
Г. Список и личная страница преподавателей (CV преподавателей)	1	2	3	4	5

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6
Д. Отчеты о выполненных научных работах	1	2	3	4	5
Е. Перечень организаций–партнеров учебного заведения	1	2	3	4	5
Ж. Финансовый план, бюджет учебного заведения	1	2	3	4	5
З. Состав и порядок работы ученого совета	1	2	3	4	5

33. Проводило ли в текущем учебном году Ваше учебное заведение какие-либо рекламные мероприятия для привлечения учащихся (абитурантов)? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты)

1. Коммерческая реклама в газетах, по радио и т.п.
2. Объявления в специализированных изданиях.
3. Рекламные плакаты, щиты.
4. Расклейка небольших рекламных объявлений.
5. Дни открытых дверей.
6. На нашем сайте в Интернете.
7. Другие мероприятия (какие именно?) _____.
8. Нет, никакие мероприятия не проводились.
9. Наше учебное заведение хорошо известно и в рекламе не нуждается.

34. Сколько студентов в 2006 г. в Вашем учебном заведении было принято ...

(Укажите, пожалуйста, примерную численность по каждой позиции)

А. По договорам с учебными заведениями предшествующего уровня	чел.	не принимали
Б. По заявлению поступающих, без испытаний	чел.	не принимали
В. Только на основании вступительных экзаменов	чел.	не принимали
Г. По результатам ЕГЭ и на основании вступительных экзаменов	чел.	не принимали
Д. Только по результатам ЕГЭ	чел.	не принимали
Е. По целевому набору	чел.	не принимали
Ж. По направлению органов управления образованием	чел.	не принимали
З. По направлению служб занятости	чел.	не принимали
И. По результатам олимпиад и конкурсов	чел.	не принимали

35. Каков основной принцип установления цен на платные образовательные программы и услуги Вашего учебного заведения? (Дайте, пожалуйста, один ответ в каждом столбце)

	А. По основным программам	Б. По дополнительным программам*
В соответствии с финансированием, которое учреждение получает из бюджета по аналогичной программе	1	1
На основе оценки платежеспособного спроса	2	2
На основе калькуляции расходов («покрываем издержки»)	3	3
Ориентация на цены конкурентов	4	4
По согласованию с органом управления образованием	5	5
Ориентируемся на статус «ценового лидера»	6	6
Другое (что именно?)	7	7
Нет таких	X	9

*Включая программы второго высшего образования.

36. Укажите, пожалуйста, примерную плату за год обучения по основным и дополнительным программам в текущем учебном году в Вашем учебном заведении? (По основным программам – за год обучения, по дополнительным программам – за полный курс обучения)

От До 3/0

А. Начальное профессиональное образование	тыс.руб.	тыс.руб.
Б. Среднее профессиональное образование	тыс.руб.	тыс.руб.
В. Высшее профессиональное образование	тыс.руб.	тыс.руб.
Г. Второе высшее образование	тыс.руб.	тыс.руб.
Д. Послевузовское образование (аспирантура, докторантура)	тыс.руб.	тыс.руб.
Е. Дополнительное образование детей	тыс.руб.	тыс.руб.
Ж. Дополнительное профессиональное образование	тыс.руб.	тыс.руб.
З. Дополнительное образование с получением сертификата о соответствии отраслевым/ корпоративным стандартам	тыс.руб.	тыс.руб.
И. Подготовительные курсы	тыс.руб.	тыс.руб.

37. Как Вы считаете, эти суммы выше или ниже, чем в других аналогичных учебных заведениях Вашего города (населенного пункта) этого же профиля?

1. Существенно ниже.
2. Несколько ниже.
3. Примерно такие же.
4. Несколько выше.
5. Существенно выше.
6. Таких учреждений нет.
7. Затрудняюсь ответить.

38. Что из перечисленного в наибольшей степени свидетельствует потребителям о качестве образовательного процесса? (Оцените значимость каждого варианта по шкале от 1 до 3 в столбце А)

Как Вы считаете, какие показатели должны учитываться Учредителем при принятии решений о финансировании образовательного учреждения? (Оцените значимость каждого варианта по шкале от 1 до 3 в столбце В)

	А. Свидетельствует потребителям о качестве образова- тельного процесса	В. Должны учитываться Учредителем
1	2	3
1. Цена за обучение	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
2. Конкурс среди поступающих	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
3. Рейтинг Министерства	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
4. Мнение обучающихся и их родителей	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
5. Известность руководителей и преподавателей	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
6. Известность выпускников	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
7. Известность студенческих организаций	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
8. Доступность компьютеров, оргтехники, Интернета	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
9. Наличие интернет-портала	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
10. Наличие международных программ	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3

Продолжение таблицы

1	2	3
11. Интенсивность научных исследований	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
12. Состояние объектов инфраструктуры	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
13. Строгость обучения (возможность отчисления)	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
14. Уровень зарплат преподавателей	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
15. Уровень зарплат выпускников	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
16. Прозрачность и объективность процедуры вступительных и промежуточных испытаний	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
17. Спрос на выпускников	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
18. Наличие программ социальной поддержки нуждающихся студентов	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3
19. Другое (что именно?)	1---- 2 ---3	1---- 2 ---3

39. Укажите, пожалуйста, программы подготовки (специальности, направления), которые имеют самый сильный/слабый преподавательский состав, самый высокий/низкий платежеспособный спрос и самый высокий/низкий конкурс среди поступающих (не более трех по каждому параметру).

А. Самый сильный преподавательский состав		Б. Самый слабый преподавательский состав	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
В. Самый высокий платежеспособный спрос		Г. Самый низкий платежеспособный спрос	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
Д. Самый высокий конкурс		Е. Самый низкий конкурс	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

40. Укажите, пожалуйста, число базовых школ Вашего учебного заведения _____

41. Какая доля выпускников данных школ поступает в Ваше учебное заведение на

- А. бюджетные места _____ %
 Б. места с оплатой обучения _____ %

Вопросы о взаимодействии с другими вузами

42. Является ли Ваш вуз членом профессиональных ассоциаций вузов?

1. Да.
2. Нет.
3. Затрудняюсь ответить.

43. Во скольких профессиональных ассоциациях вузов состоит Ваше учебное заведение?

1. Международных _____
2. Общероссийских _____
3. Региональных _____
4. Местных _____

44. Оцените полезность от участия в профессиональных ассоциациях для деятельности Вашего вуза по шкале от 1 до 5, указав число в каждой ячейке таблицы (где 1 – «бесполезно», а 5 – «очень полезно»).

Оценка полезности	Международные	Общероссийские	Региональные	Местные
Полезность для учебной деятельности вуза				
Полезность для научной деятельности вуза				
Полезность для административной деятельности вуза				
Полезность для выработки стратегии развития вуза				

45. Укажите, пожалуйста, число международных партнеров Вашего вуза по научной и образовательной деятельности _____

46. Испытывает ли Ваше учреждение какую-либо конкуренцию на рынке образовательных услуг?

1. Да, острую конкуренцию.
2. Да, некоторую конкуренцию.
3. Нет (переходите к вопросу...).

47. Со стороны каких – государственных или негосударственных – образовательных учреждений эта конкуренция более ощутима?

1. Со стороны государственных конкуренция более ощутима.
2. Со стороны негосударственных конкуренция более ощутима.
3. Примерно одинаково ощутима со стороны тех и других.

48. Назовите, пожалуйста, не более пяти вузов, которые являются конкурентами для Вашего учебного заведения?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Несколько вопросов о формах взаимодействия с выпускниками вуза

49. Как прошло трудоустройство выпускников 2006 г.? Укажите примерно процент выпускников, нашедших работу самостоятельно или с помощью Вашего учебного заведения.

А. выпускников учились по договорам с работодателями	%
Б. нашли работу заранее, самостоятельно	%
В. нашли работу заранее, с нашей помощью	%
Г. в последний момент, самостоятельно	%
Д. в последний момент, с нашей помощью	%
Е. остаются без работы	%

Всего 100%

50. Как Вы думаете, на какую примерно заработную плату сейчас может рассчитывать выпускник Вашего учебного заведения без допол-

нительной подготовки? (*Укажите, пожалуйста, примерную зарплату по специальностям с наилучшими и с наилучшими возможностями трудоустройства*)

По специальностям с возможностями трудоустройства ...

А. наилучшими – от _____ до _____ тыс. руб. в месяц
Затрудняюсь ответить

Б. наихудшими – от _____ до _____ тыс. руб. в месяц
Затрудняюсь ответить

51. Как бы Вы охарактеризовали возможности трудоустройства выпускников этого учебного года по специальностям, полученным ими в Вашем учебном заведении?

1. Хорошие.
2. Средние.
3. Плохие.
4. Затрудняюсь ответить.

52. Какие мероприятия по трудоустройству выпускников проводятся в Вашем учебном заведении? (*Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты*)

1. У нас гарантированное распределение выпускников.
2. Целенаправленные работы по трудоустройству выпускников не проводятся.
3. Проводим дни карьеры.
4. Организуем ярмарки вакансий.
5. Взаимодействуем с биржей труда.
6. Заключаем договоры с предприятиями и организациями для трудоустройства выпускников.
7. Студенты проходят практику, стажируются на предприятиях и в организациях, куда потом могут трудоустроиться.
8. Сотрудники потенциальных работодателей ведут у нас регулярные учебные занятия.
9. Другое (*что именно?*) _____
10. Затрудняюсь ответить.

53. В каких формах осуществляется сотрудничество Вашего учебного заведения с предприятиями и учреждениями, которые являются потенциальными работодателями? (*Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты*)

1. Мы привлекаем финансовые средства на финансирование образовательных программ.
2. Мы привлекаем финансовые средства на приобретение оборудования, ремонт и строительство зданий.
3. Мы привлекаем финансовые средства для других целей.
4. Представители предприятий читают у нас лекции, ведут занятия.
5. Представители предприятий участвуют в разработке программ обучения.
6. Учащиеся проходят практику на предприятиях.
7. Преподаватели стажировались на предприятиях.
8. Поощряются студенческие работы, лучшие учащиеся со стороны работодателей.
9. Учащиеся и преподаватели используют тренинговую базу предприятий.
10. Другие формы (какие именно?) _____

Несколько вопросов о ресурсной обеспеченности Вашего учебного заведения

54. На сколько примерно процентов по отношению к необходимому уровню Ваше учебное заведение обеспечено следующими ресурсами и возможностями? (Дайте, пожалуйста, один ответ в каждой строке)

А. Административно-управленческий персонал	%
Б. Квалифицированные преподаватели	%
В. Средства для стимулирования преподавателей	%
Г. Средства для повышения квалификации преподавателей	%
Д. Современные учебные программы	%
Е. Учебная и учебно-методическая литература	%
Ж. Компьютеры и другая информационная техника	%
З. Компьютерные программы и базы данных	%
И. Доступ к Интернету	%
К. Учебные площади	%
Л. Мебель и инвентарь	%
М. Учебное оборудование	%
Н. Научное оборудование и приборы	%
О. Научная периодика, научная литература	%
П. Общежития	%

55. Как бы Вы охарактеризовали качество имеющихся ресурсов и возможностей? (Дайте, пожалуйста, один ответ в каждой строке)

	Плохое	Удовлетворительное	Хорошее	
А. Административно-управленческий персонал	1	2	3	
Б. Преподавательские кадры	1	2	3	
В. Учебные программы	1	2	3	
Г. Учебная и учебно-методическая литература	1	2	3	
Д. Компьютеры и другая информационная техника	1	2	3	
Е. Компьютерные программы и базы данных	1	2	3	
Ж. Доступ к Интернету	1	2	3	
З. Учебные площади	1	2	3	
И. Мебель и инвентарь	1	2	3	Не имеем
К. Учебное оборудование	1	2	3	
Л. Научное оборудование и приборы	1	2	3	
М. Научная периодика, научная литература	1	2	3	
Н. Общежития	1	2	3	

56. Если предположить, что в распоряжении Вашего учреждения окажутся дополнительные финансовые средства (в объемах, составляющих примерно 30% бюджета Вашего учреждения), то на что бы Вы их израсходовали? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты)

1. Снизим плату за обучение.
2. Будем расширять спектр образовательных программ и услуг.
3. Будем повышать заработную плату.
4. Будем привлекать новых преподавателей.
5. Осуществим закупку/издание новой учебной и научной литературы.
6. Обновим учебное и научное оборудование.
7. Проведем ремонт/новое строительство учебных помещений/зданий.
8. Расширим финансирование инициативных научных исследований внутри нашего учреждения.

9. Осуществим другие мероприятия, не связанные с образовательным процессом.

10. Другое (что именно?) _____

<i>И в заключение, несколько вопросов о Вас</i>
--

57. Ваша должность

1. Ректор
2. Первый проректор
3. Проректор _____ (блок ответственности)
4. Представитель администрации (*Ваша должность*) _____

58. Ваш возраст

1. менее 30 лет
2. 30–39 лет
3. 40–49 лет
4. 50–59 лет
5. 60–69 лет
6. 70 лет и старше

59. Образование и ученая степень

1. доктор наук
1. кандидат наук
1. высшее
1. среднее профессиональное и ниже

60. Стаж работы на административной должности

1. менее 3 лет
2. 3–5 лет
3. 5–10 лет
4. более 10 лет

61. Стаж работы в университете

1. менее 3 лет
2. 3–5 лет
3. 5–10 лет
4. более 10 лет

Анкета 2 (руководителя)

Для начала несколько вопросов о Вашей работе в вузе

1. Укажите примерное процентное распределение Вашего совокупного времени от следующих видов деятельности за последние два месяца (если все время = 100%), а также распределение времени относительно работы в Вашем вузе и вне Вашего вуза. **(Если какой-либо вид деятельности отсутствовал, поставьте, пожалуйста, «0»)**

Вид деятельности (в целом на всех местах работы)	%	Затрудняюсь ответить
Преподавательская работа:	_____ %	
в Вашем вузе		
вне Вашего вуза		
Всего	100 %	
Исследовательская работа:	_____ %	
в Вашем вузе		
вне Вашего вуза		
	100 %	
Административная работа:	_____ %	
в Вашем вузе		
вне Вашего вуза		
	100 %	
Частная практика, предпринимательская деятельность	_____ %	
Другое (укажите что именно _____)		
	100 %	

2. Как много времени Вы уделяете следующим вопросам деятельности Вашего учреждения? Каким вопросам Вы хотели бы уделять больше, а каким меньше времени? **(В столбце «Уделяю внимания много (5)/ мало (1)» поставьте баллы в каждой клетке от 1 – «мало внимания» до 5 – «много внимания», а также 0 – «не уделяю внимания». В остальных столбцах таблицы поставьте ✓ в нужных ячейках)**

		Уделяю внимания много (5)/ мало (1)	Хотелось бы уделять внимания		
			мень- ше	столь- ко же	больше
1	Решение стратегических вопро- сов, работа с другими организа- циями и вышестоящими инстан- циями				
2	Ваша преподавательская работа				
3	Ваша учебно-методическая работа				
4	Ваша научная работа				
5	Взаимодействие с преподавате- лями				
6	Взаимодействие с административ- ным персоналом				
7	Взаимодействие с учащимися				
8	Привлечение дополнительных источников финансирования				
9	Другое				

3. Представьте себе «лестницу профессионального мастерства», состоящую из 7 ступеней, где первая ступень – это низший уровень мастерства, а седьмая – это уровень профессионала высокого класса. На какой примерно ступени находитесь Вы применительно к управленческой деятельности? (**Обведите в кружок подходящее Вам число**)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

4. Укажите, пожалуйста, три ключевых проблемы, мешающих Вам успешно решать поставленные задачи:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5. В таблице представлены параметры, характеризующие удовлетворенность выполняемой работой. Оцените, пожалуйста, каждый параметр по шкале от 1 до 5. Насколько Вы удовлетворены:

<i>Возможностями для самореализации, которые предоставляются на рабочем месте</i>	1-----2-----3-----4-----5
<i>Коллективом, в котором Вы работаете</i>	1-----2-----3-----4-----5
<i>Качеством выполняемой Вами работы</i>	1-----2-----3-----4-----5
<i>Вашим профессиональным ростом</i>	1-----2-----3-----4-----5
<i>Вашей заработной платой</i>	1-----2-----3-----4-----5

Несколько вопросов о Вашей оценке деятельности вуза

6. Как Вы считаете, что из перечисленного в наибольшей степени свидетельствует потребителям о качестве образовательного процесса? (**Оцените значимость каждого варианта по шкале от 1 до 3 в столбце А**)

Как Вы считаете, какие показатели должны учитываться Учредителем при принятии решений о финансировании образовательного учреждения? (**Оцените значимость каждого варианта по шкале от 1 до 3 в столбце В**)

	А. Свидетельствует потребителям о качестве образовательного процесса	В. Должны учитываться Учредителем
Цена за обучение	1	1
Конкурс среди поступающих	2	2
Рейтинг Министерства	3	3
Мнение обучающихся и их родителей	4	4
Известность руководителей и преподавателей	5	5
Известность выпускников	6	6
Известность студенческих организаций	7	7
Доступность компьютеров, оргтехники, Интернета	8	8
Наличие интернет-портала	9	9
Наличие международных программ	10	10

Продолжение таблицы

	А. Свидетельствует потребителям о ка- честве образова- тельного процесса	В. Должны учитывать- ся Учреди- телем
Интенсивность научных исследований	11	11
Состояние объектов инфраструктуры	12	12
Строгость обучения (возможность от- числения)	13	13
Уровень зарботков преподавателей	14	14
Уровень зарботков выпускников	15	15
Прозрачность и объективность проце- дуры вступительных и промежуточных испытаний	16	16
Спрос на выпускников	17	17
Наличие программ социальной под- держки нуждающихся студентов	18	18
Другое (<i>что именно?</i>) _____	19	19

7. На сколько примерно процентов по отношению к необходимому уровню Ваше учебное заведение обеспечено следующими ресурсами и возможностями? (*Дайте, пожалуйста, один ответ в каждой строке*)

А. Административно-управленческий персонал	%
Б. Квалифицированные преподаватели	%
В. Средства для стимулирования преподавателей	%
Г. Средства для повышения квалификации преподавателей	%
Д. Современные учебные программы	%
Е. Учебная и учебно-методическая литература	%
Ж. Компьютеры и другая информационная техника	%
З. Компьютерные программы и базы данных	%
И. Доступ к Интернету	%
К. Учебные площади	%
Л. Мебель и инвентарь	%
М. Учебное оборудование	%
Н. Научное оборудование и приборы	%
О. Научная периодика, научная литература	%
П. Общежития	%

8. Как бы Вы охарактеризовали качество имеющихся ресурсов и возможностей? *(Дайте, пожалуйста, один ответ в каждой строке)*

	Плохое	Удовлетворительное	Хорошее	
А. Административно-управленческий персонал	1	2	3	
Б. Преподавательские кадры	1	2	3	
В. Учебные программы	1	2	3	
Г. Учебная и учебно-методическая литература	1	2	3	
Д. Компьютеры и другая информационная техника	1	2	3	
Е. Компьютерные программы и базы данных	1	2	3	
Ж. Доступ к Интернету	1	2	3	
З. Учебные площади	1	2	3	
И. Мебель и инвентарь	1	2	3	Не имеем
К. Учебное оборудование	1	2	3	
Л. Научное оборудование и приборы	1	2	3	
М. Научная периодика, научная литература	1	2	3	
Н. Общежития	1	2	3	

9. Если говорить о расходах на оплату труда (их общую сумму принять за 100%), то как, на Ваш взгляд, должны распределяться эти средства для преподавателей (штатных сотрудников и совместителей), для научного и административного персонала?

А. Профессорско-преподавательский состав, штатные сотрудники	%
Б. Профессорско-преподавательский состав, совместители	%
В. Научные работники	%
Г1. Административный персонал (исполнители в подразделениях)	%
Г2. Административный персонал (руководители подразделений)	%
Всего	100%

10. Какие перечисленные ниже группы, на Ваш взгляд, заметно влияют на политику Вашего учебного заведения по следующим направлениям? **(Отметьте, пожалуйста, все необходимое в каждом столбце)**

	А. Политика приема студентов	Б. Набор курсов, содержание учебных программ	В. Распределение денежных средств	Г. Научная политика	Д. Кадровая политика	Е. Инвестиционная политика
Ректор учебного заведения	1	1	1	1	1	1
Проректоры академического блока	2	2	2	2	2	2
Проректоры административно-хозяйственного блока	3	3	3	3	3	3
Директор по финансовым вопросам	4	4	4	4	4	4
Ученый совет учебного заведения	5	5	5	5	5	5
Администрация факультетов/отделений	6	6	6	6	6	6
Ученые советы факультетов	7	7	7	7	7	7
Руководители кафедр	8	8	8	8	8	8
Группы преподавателей	9	9	9	9	9	9
Профком	10	10	10	10	10	10
Учащиеся (их родители)	11	11	11	11	11	11
Учредители	12	12	12	12	12	12

11. По каким показателям Вы преимущественно оцениваете деятельность подразделений учебного блока (факультетов, отделений)? **(Отметьте не более 3 вариантов ответа)**

1. Оценка, выставляемая студентами (по опросам).
2. Конкурс среди поступающих в учебное заведение.
3. Объем привлеченных финансовых средств.

4. Место вуза в государственном рейтинге по данной специальности.
5. Число студентов, обучающихся на платной основе.
6. Оценка, выставляемая преподавателями (по опросам).
7. Число выпускников, окончивших вуз с отличием.
8. Число, студентов отчисленных за неуспеваемость по итогам года.
9. Число учебников и учебно-методических пособий, выполненных преподавателями.
10. Число поданных заявлений на факультет (отделение).
11. Число жалоб, поданных студентами.
12. Число учебно-научных конференций, организованных факультетом.
13. Число побед студентов факультета (отделения) на конкурсах.
14. Другое _____
15. Затрудняюсь ответить.

12. По каким показателям Вы преимущественно оцениваете деятельность подразделений научного блока (лабораторий, научно-исследовательских институтов)? (*Отметьте не более 3 вариантов ответа*)

1. Число научных монографий, опубликованных сотрудниками.
2. Объем привлеченных государственных финансовых средств.
3. Место подразделения вуза в государственном рейтинге научных организаций.
4. Объем привлеченных частных финансовых средств.
5. Число статей, опубликованных сотрудниками в ведущих российских журналах.
6. Число статей, опубликованных сотрудниками в ведущих западных журналах.
7. Число международных конференций, в которых приняли участие сотрудники.
8. Число коммерческих заказчиков подразделения.
9. Число государственных заказчиков подразделения.
10. Оценка, выставляемая самими сотрудниками (по опросам).
11. Число научных монографий, опубликованных сотрудниками и переведенных на иностранные языки.
12. Другое _____
13. Затрудняюсь ответить.

13. Ваша должность

1. Ректор.
2. Первый проректор.

3. Проректор _____ (блок)

4. Представитель администрации (*Ваша должность*) _____

14. Ваш возраст

1. менее 30 лет
2. 30–39 лет
3. 40–49 лет
4. 50–59 лет
5. 60–69 лет
6. 70 лет и старше

15. Образование и ученая степень

1. доктор наук
2. кандидат наук
3. высшее
4. среднее профессиональное и ниже

16. Стаж работы на административной должности

1. менее 3 лет
2. 3–5 лет
3. 5–10 лет
4. более 10 лет

17. Стаж работы в университете

1. менее 3 лет
2. 3–5 лет
3. 5–10 лет
4. более 10 лет

Анкета 3 (статистические показатели)

Статистические и экономические показатели деятельности вуза

1. Укажите число учебных и научных подразделений Вашего вуза:

А. Число факультетов	
Б. Число отделений	
В. Число научных подразделений (лабораторий, НИИ)	
Г. Число филиалов	

2. Укажите, пожалуйста, число преподавателей и административно-управленческого персонала в Вашем учебном заведении

А. Преподаватели	чел.
А1. в том числе преподаватели-совместители	чел.
Б2. Административный персонал (руководителей подразделений)	чел.
Б1. Административный персонал (исполнителей в подразделениях)	чел.
В. Научные сотрудники	чел.
Г. Прочие (обслуживающий персонал и т.д.)	чел.

3. Какие формы обучения реализуются в Вашем учебном заведении? Сколько студентов обучается по каждой из следующих форм?

А. Очное	чел.	
Б. Очно-заочное (вечернее)	чел.	
В. Заочное	чел.	
Г. Экстернат	чел.	
Д. Всего	чел.	

4. Какова примерно структура доходов Вашего учреждения?

А. Бюджетные средства	тыс. руб.
Б. Средства от реализации платных образовательных программ	тыс. руб.
В. Средства от научных исследований и разработок	тыс. руб.
Г. Средства от производственной деятельности	тыс. руб.
Д. Средства от сдачи в аренду помещений	тыс. руб.
Е. Средства от спонсоров	тыс. руб.
Ж. Другие средства	тыс. руб.

5. Сколько примерно финансовых средств расходуется по каждому из следующих направлений?

А. Оплата труда сотрудников	тыс. руб.
Б. Стипендии и другие выплаты учащимся	тыс. руб.
В. Повышение квалификации преподавателей, в том числе	тыс. руб.
В1. Средства на стажировки преподавателей за рубежом	тыс. руб.
Г. Приобретение информации, пополнение библиотечного фонда, издание учебно-методической литературы	тыс. руб.
Д. Инициативные научные исследования (внутренние научные гранты и т.п.)	тыс. руб.
Е. Расходы на создание информационных систем управления, корпоративного портала, электронного документооборота	тыс. руб.
Ж. Закупка оборудования для компьютерных классов, проведение и оплата Интернета	тыс. руб.
З. Реклама, маркетинг	тыс. руб.
И. Остальные расходы	тыс. руб.

6. Сколько студентов в 2006 г. в Вашем учебном заведении было принято ...

(Укажите, пожалуйста, примерную численность по каждой позиции)

А. По договорам с учебными заведениями предшествующего уровня	чел.	
Б. По заявлению поступающих, без испытаний	чел.	
В. Только на основании вступительных экзаменов	чел.	
Г. По результатам ЕГЭ и на основании вступительных экзаменов	чел.	
Д. Только по результатам ЕГЭ	чел.	
Е. По целевому набору	чел.	
Ж. По направлению органов управления образованием	чел.	
З. По направлению служб занятости	чел.	
И. По результатам олимпиад и конкурсов	чел.	

7. Если говорить о расходах на оплату труда (их общую сумму принять за 100%), то какую долю в них занимают средства на преподавателей (штатных сотрудников и совместителей), для научного и административного персонала?

А. Профессорско-преподавательский состав, штатные сотрудники	%
Б. Профессорско-преподавательский состав, совместители	%
В. Научные работники	%
Г1. Административный персонал (руководители подразделений)	%
Г2. Административный персонал (исполнители в подразделениях)	%
Всего	100%

8. Какова возрастная структура преподавателей?

- А.** В возрасте до 30 лет около _____ % преподавателей.
Б. В возрасте 30–39 лет около _____ % преподавателей.
В. В возрасте 40–49 лет около _____ % преподавателей.
Г. В возрасте 50–59 лет около _____ % преподавателей.
Д. В возрасте 60 лет и старше около _____ % преподавателей.

9. Имеются ли у Вашего учебного заведения в наличии следующие объекты? (Отметьте, пожалуйста, все подходящие варианты)

1	Собственное здание	7	Библиотека (библиотечный фонд)
2	Медиатека (зал для работы с электронными ресурсами библиотеки)	8	Информационно-вычислительный центр
3	Редакционно-издательский отдел	9	Столовая, буфет
4	Общежитие	10	Амбулаторно-поликлинические учреждения
5	Учебно-производственная база	11	Опытная база науки
6	Гараж	12	Типография