

НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС  
ЖАЛАЛ-АБАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени Б. Осмонова

РАССМОТРЕНО  
на заседании Ученого Совета ЖАГУ  
Протокол № 3  
от «28» 11. 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор ЖАГУ  
К.Ж.Усенов  
« 1 » 12 2025 г.



## РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ ОБРАЗОВАНИЯ

Жалал-Абадского государственного университета имени Б. Осмонова

В соответствии с требованиями:

ISO 9001:2015

и внутренними нормативными документами ЖАГУ

Дата введения: « 1 » 12 2025 г.

Разработано	Согласовано	Утверждено
Департамент академической политики	Проректор по учебной работе	Ректор ЖАГУ им. Б. Осмонова

г. Манас – 2025.

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**

к комплекту документов СМК ЖАГУ им. Б. Осмонова  
Версия 1 от «28» 11. 2025 г.

Состав комплекта:

1. РК ЖАГУ-2026 Руководство по качеству
2. ДП ЖАГУ-01-2026 по ДП ЖАГУ-06-2026
3. Формы Ф-01 по Ф-16
4. План внедрения СМК на октябрь-декабрь 2026 г.

СОГЛАСОВАНО:

Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата
Проректор по учебной работе	Куваков С.Ж.		28.11.25.
Проректор по научной работе и инновациям	Токоева Г.С.		28.11.2025
Проректор по вопросам государственного языка, социальной и воспитательной работы	Маматумаров А.Т.		28.11.2025
Начальник отдела управление человеческими ресурсами и правового обеспечения	Акматова А.Т.		28.11.25-ж
Главный бухгалтер	Абдыкадыров П.		28.11.25-ж
Директор ДАП	Турдубаева Б.М.		28.11.2025

РАЗРАБОТАНО:

Директор ДАП \_\_\_\_\_ «28» 11. 2025 г.

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **1.1 Назначение документа**

Настоящее Руководство по качеству образования (далее — Руководство) является основным системным документом внутренней системы обеспечения качества образования и системы менеджмента качества (СМК) Жалал-Абадского государственного университета имени Б. Осмонова.

Руководство определяет:

- принципы внутреннего обеспечения качества образования;
- структуру системы менеджмента качества;
- процессную модель Университета;
- порядок управления образовательными процессами;
- механизмы мониторинга качества образования;
- систему управления рисками и возможностями;
- распределение ответственности в области качества;
- механизмы постоянного улучшения.

Руководство распространяется на:

- образовательные программы;
- научную деятельность;
- международную деятельность;
- цифровую образовательную среду;
- административно-управленческие процессы;
- процессы ресурсного обеспечения.

### **1.2 Цели Руководства**

Целями Руководства являются:

- обеспечение стабильного качества образования;
- формирование культуры качества;
- обеспечение соответствия требованиям ГОС КР;
- соответствие международным стандартам качества;
- обеспечение прозрачности процессов;
- повышение удовлетворенности заинтересованных сторон;
- обеспечение постоянного улучшения образовательной деятельности.

### **1.3 Нормативная база**

Руководство разработано с учетом:

- Закона Кыргызской Республики «Об образовании»;
- ГОС ВПО КР;
- ISO 9001:2015;
- ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area);
- стандартов НААР/IAAR;
- Bilim-Standard;
- WFME (для медицинских образовательных программ);
- Устава ЖАГУ;
- локальных нормативных актов Университета.

## 1.4 Принципы качества образования

Система качества образования Университета основана на следующих принципах:

1. студентоцентрированное обучение.
2. Компетентно-ориентированное образование
3. Образование, ориентированное на результаты обучения.
4. Академическая честность.
5. Практико-ориентированность.
6. Прозрачность и подотчетность.
7. Управление на основе доказательных данных.
8. Непрерывное улучшение.
9. Инклюзивность и доступность.
10. Цифровизация образовательной среды.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

**АУ** — Внутренний аудит

**ГАК** — Государственная аттестационная комиссия

**ГОС ВПО КР** — Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования Кыргызской Республики

**ДИ** — Документированная информация

**ЖАГУ** — Жалал-Абадский государственный университет имени Б.

Осмонова

**КД** — Корректирующие действия

**ВНД** — Внутренние нормативные документы

**НД** — Несоответствие

**НИР** — Научно-исследовательская работа

**ОП** — Образовательная программа

**ППС** — Профессорско-преподавательский состав

**РК** — Руководство по качеству

**РР** — Реестр рисков

**РО** — Результаты обучения

**СМК** — Система менеджмента качества

**УС** — Учёный совет

**ФОС** — Фонд оценочных средств

**ДАП** – департамент академической политики

**ДМСиР** – департамент международных связей и рейтингов

**ЦИТО** – цифровизация и информационные технологии в образовании

### Международные и методологические сокращения

**ISO** — International Organization for Standardization

**KPI** — Key Performance Indicator (ключевой показатель эффективности)

**PDCA** — Plan–Do–Check–Act (цикл постоянного улучшения)

**RACI** — Responsible–Accountable–Consulted–Informed (матрица распределения ответственности)

## 2. КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1 Внешняя среда

Университет осуществляет деятельность в условиях:

- изменений рынка труда;
- цифровизации образования;
- международной конкуренции;
- требований аккредитационных агентств;
- интеграции в международное образовательное пространство.

При анализе внешней среды учитываются:

- демографические показатели;
- государственная образовательная политика;
- требования работодателей;
- международные тенденции в образовании;
- развитие цифровых технологий.

## **2.2 Внутренняя среда**

Внутренний контекст включает:

- организационную структуру;
- кадровый потенциал;
- научную инфраструктуру;
- цифровую образовательную среду;
- материально-технические ресурсы;
- систему управления качеством.

## **2.3 Заинтересованные стороны**

Заинтересованными сторонами являются:

- обучающиеся;
- абитуриенты;
- выпускники;
- работодатели;
- ППС и сотрудники;
- государственные органы;
- аккредитационные агентства;
- международные партнеры;
- общество и регион.

Университет осуществляет регулярный мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон.

# **3. ПОЛИТИКА И ПРИНЦИПЫ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

## **3.1 Политика обеспечения качества образования**

Политика качества образования направлена на:

- обеспечение высокого качества образовательных услуг;
- формирование конкурентоспособных выпускников;
- развитие компетенций XXI века;
- обеспечение академической честности;
- развитие исследовательской среды;
- внедрение инновационных образовательных технологий;
- обеспечение международной конкурентоспособности.

## **3.2 Модель качества образования**

Качество образования в Университете рассматривается как совокупность:

- качества образовательных программ;
- качества преподавания;
- качества ресурсов;
- качества результатов обучения;
- качества научной деятельности;
- качества управления.

Основными компонентами качества образования являются:

1. Качество образовательных программ.
2. Качество преподавания.
3. Качество оценивания.
4. Качество практической подготовки.
5. Качество научной деятельности.
6. Качество цифровой среды.
7. Качество инфраструктуры.
8. Качество управления.
9. Качество международной деятельности.
10. Удовлетворенность заинтересованных сторон.

### **3.3 Student-centered learning**

Университет реализует студенто-центрированный подход через:

- активное вовлечение обучающихся в образовательный процесс;
- индивидуализацию образовательных траекторий;
- развитие самостоятельности и критического мышления студентов;
- использование интерактивных и практико-ориентированных методов обучения;
- обеспечение обратной связи между преподавателями и обучающимися;
- создание условий для академической мобильности и профессионального развития студентов.

### **3.4 Академическая честность**

Университет обеспечивает:

- предотвращение плагиата;
- прозрачность оценивания;
- объективность контроля знаний;
- соблюдение этических норм;
- предотвращение академической недобросовестности.

Для обеспечения академической честности используются:

- антиплагиат;
- кодекс академической честности;
- процедуры апелляции;
- независимый контроль знаний.

## **4. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ**

### **4.1 Лидерство руководства**

Руководство Университета обеспечивает:

- интеграцию качества в стратегическое управление;

- поддержку культуры качества;
- ресурсное обеспечение;
- риск-ориентированное управление;
- внедрение КРІ;
- принятие решений на основе анализа данных.

#### **4.2 Совет по качеству**

Совет по качеству является коллегиальным органом управления качеством.

Совет:

- рассматривает результаты мониторинга;
- анализирует риски;
- рассматривает отчеты аудита;
- анализирует эффективность ОП;
- принимает решения по улучшению.

#### **4.3 Распределение ответственности**

Ответственность в области качества закрепляется:

- приказами ректора;
- должностными инструкциями;
- картами процессов;
- RACI-матрицами.

### **5. ПЛАНИРОВАНИЕ И РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД**

#### **5.1 Управление рисками**

Университет применяет риск-ориентированный подход в соответствии с ISO 9001:2015.

Риски рассматриваются на уровнях:

- Университета;
- образовательных программ;
- процессов;
- подразделений.

#### **5.2 Категории рисков**

Риски классифицируются как:

- академические;
- кадровые;
- научные;
- финансовые;
- инфраструктурные;
- цифровые;
- репутационные;
- регуляторные.

#### **5.3 Оценка риска**

Оценка риска осуществляется по формуле:

$$R = P \times I$$

где:

P — вероятность; I — влияние.

#### **5.4 Управление возможностями**

Возможности рассматриваются как:

- развитие новых ОП;
- внедрение цифровых технологий;
- международные проекты;
- грантовая деятельность;
- академическая мобильность.

## **6. ВНУТРЕННЯЯ СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

### **6.1 Общие положения**

Внутренняя система обеспечения качества образования (InternalQualityAssuranceSystem) обеспечивает:

- мониторинг качества образовательных программ;
- мониторинг результатов обучения;
- оценку удовлетворенности;
- мониторинг академической успеваемости;
- постоянное улучшение образовательного процесса.

### **6.2 Компоненты внутренней системы качества**

Система включает:

1. Политику качества.
2. Управление образовательными программами.
3. Мониторинг результатов обучения.
4. Внутренний аудит.
5. Оценка удовлетворенности.
6. Анализ данных.
7. Управление рисками.
8. Корректирующие действия.
9. Continuousimprovement.

### **6.3 Цикл улучшения образовательных программ**

Университет реализует цикл:

Планирование → Реализация → Мониторинг → Анализ → Улучшение

Цикл применяется ко всем образовательным программам.

### **6.4 Evidence-basedmanagement**

Управленческие решения принимаются на основе:

- КРІ;
- мониторинга;
- аналитических отчетов;
- AVN-аналитики;
- результатов аудитов;
- результатов аккредитации.

## **7. УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОГРАММАМИ**

### **7.1 Разработка образовательных программ**

Разработка ОП осуществляется на основе:

- ГОС;
- профессиональных стандартов;
- требований работодателей;
- международных стандартов;

- stakeholderfeedback.

## **7.2 Outcome-basededucation**

Образовательные программы строятся на основе результатов обучения.

Для каждой ОП определяются:

- ProgramLearningOutcomes;
- компетенции;
- индикаторы достижения;
- методы оценивания.

## **7.3 Competencymapping**

Университет обеспечивает:

- mapping компетенций;
- связь между дисциплинами и РО;
- связь методов обучения и оценивания;
- constructivealignment.

## **7.4 Мониторинг образовательных программ**

Мониторинг включает:

- анализ успеваемости;
- мониторинг остаточных знаний;
- анализ результатов аккредитации;
- оценку удовлетворенности;
- анализ трудоустройства выпускников.

# **8. РЕАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

## **8.1 Организация учебного процесса**

Учебный процесс реализуется в соответствии:

- с учебными планами;
- календарным графиком;
- утвержденными ОП;
- локальными нормативными актами.

## **8.2 Современные образовательные технологии**

Университет внедряет:

- PBL;
- CBL;
- blendedlearning;
- flippedclassroom;
- simulation-basedlearning;
- VR/AR технологии;
- LMS-basedlearning.

## **8.3 Медицинское образование**

Для медицинских программ применяются:

- OSCE;
- OSPE;
- Mini-CEX;
- DOPS;
- bedside teaching;

- simulationtraining.

#### **8.4 Инклюзивность**

Университет обеспечивает:

- доступность образовательной среды;
- поддержку студентов с ОВЗ;
- адаптацию образовательного процесса;
- цифровую доступность.

### **9. ОЦЕНИВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

#### **9.1 Общие принципы оценивания**

Система оценивания должна быть:

- прозрачной;
- объективной;
- валидной;
- надежной;
- ориентированной на результаты обучения.

#### **9.2 Методы оценивания**

Используются:

- тестирование;
- письменные работы;
- практические задания;
- OSCE/OSPE;
- проекты;
- портфолио;
- кейс-анализ.

#### **9.3 Мониторинг результатов обучения**

Оцениваются:

- GPA;
- остаточные знания;
- результаты ГИА;
- результаты OSCE;
- трудоустройство выпускников;
- удовлетворенность работодателей.

#### **9.4 Feedbacksystem**

Обратная связь обеспечивается через:

- анкетирование;
- LMS;
- фокус-группы;
- академическое консультирование;
- цифровые сервисы.

### **10. НАУЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ИНТЕГРАЦИЯ НИР**

#### **10.1 Интеграция науки и образования**

Результаты НИР внедряются в:

- ОП;
- курсы;

- УМКД;
- практические занятия;
- исследовательские проекты студентов.

## **10.2 Научная активность**

Оцениваются:

- публикации Scopus/WoS;
- индекс Хирша;
- гранты;
- патенты;
- участие студентов в НИР.

## **11. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Университет обеспечивает:

- академическую мобильность;
- совместные образовательные программы;
- участие зарубежных преподавателей;
- международные исследования;
- международную аккредитацию.

KPI:

- mobilityrate;
- количество международных проектов;
- количество иностранных студентов;
- международные публикации.

## **12. РЕСУРСЫ И ИНФРАСТРУКТУРА**

### **12.1 Кадровые ресурсы**

Университет обеспечивает:

- квалифицированный ППС;
- повышение квалификации;
- развитие цифровых компетенций;
- развитие педагогических компетенций.

### **12.2 Материально-техническая база**

Включает:

- аудитории;
- лаборатории;
- симуляционные центры;
- библиотеку;
- IT-инфраструктуру.

### **12.3 Библиотечно-информационные ресурсы**

Обеспечивается доступ:

- к электронным библиотекам;
- научным базам данных;
- цифровым образовательным ресурсам.

## **13. ЦИФРОВАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА**

### **13.1 LMS и цифровизация**

Университет использует:

- AVN;
- LMS;
- электронный документооборот;
- цифровые сервисы;
- dashboard-аналитику.

### **13.2 Информационная безопасность**

Обеспечиваются:

- защита персональных данных;
- резервное копирование;
- стабильность цифровых систем;
- кибербезопасность.

## **14. МОНИТОРИНГ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

### **14.1 Мониторинг качества образования**

Мониторинг включает:

- качество преподавания;
- успеваемость;
- остаточные знания;
- результаты аккредитации;
- трудоустройство;
- удовлетворенность stakeholders.

### **14.2 KPI качества образования**

Основные KPI:

- средний GPA;
- retentionrate;
- employmentrate;
- satisfactionrate;
- результаты OSCE;
- академическая мобильность;
- публикационная активность;
- LMS engagement.

### **14.3 Анализ данных**

Анализ данных осуществляется:

- ежеквартально;
- ежегодно;
- при подготовке к аккредитации;
- при анализе руководства.

## **15. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

### **15.1 Назначение аудита**

Внутренний аудит проводится для оценки:

- соответствия ISO 9001;
- соответствия ESG;
- соответствия требованиям НААР;
- результативности процессов;
- эффективности образовательных программ.

## **15.2 Проведение аудита**

Аудит включает:

- анализ документов;
- интервью;
- проверку записей;
- посещение занятий;
- анализ КРІ.

## **15.3 Результаты аудита**

По результатам аудита формируются:

- несоответствия;
- замечания;
- рекомендации;
- корректирующие действия.

## **16. НЕСООТВЕТСТВИЯ, КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ И УЛУЧШЕНИЕ**

### **16.1 Управление несоответствиями**

Несоответствия подлежат:

- регистрации;
- анализу;
- устранению;
- мониторингу.

### **16.2 Корректирующие действия**

Корректирующие действия включают:

- анализ причин;
- разработку мероприятий;
- контроль исполнения;
- оценку результативности.

### **16.3 Continuousimprovement**

Постоянное улучшение осуществляется через:

- PDCA;
- мониторинг;
- аудит;
- stakeholderfeedback;
- цифровую трансформацию.

## **17. КУЛЬТУРА КАЧЕСТВА И ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**

### **17.1 Культура качества**

Университет формирует культуру качества через:

- вовлечение ППС;
- участие студентов;
- обучение персонала;
- прозрачность процессов;
- признание достижений.

### **17.2 Участие обучающихся**

Студенты участвуют:

- в анкетировании;
- в обсуждении ОП;
- в органах управления;
- в оценке качества образования.

### 17.3 Стратегическое развитие

Система качества рассматривается как основа:

- устойчивого развития;
- международной конкурентоспособности;
- цифровой трансформации;
- инновационного развития.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### МАТРИЦА ПРОЦЕССОВ СМК

##### А.1 Классификация процессов

№	Процесс	Тип	Владелец	Входы	Выходы	KPI
1	Стратегическое управление	Управляющий	Ректор	Стратегия, анализ среды	Цели качества	Достижение стратегических показателей
2	Управление СМК	Управляющий	ДАП	Политика, стандарты	Отчёты СМК	Выполнение программы аудита
3	Управление рисками	Управляющий	Совет по качеству	Анализ контекста	Реестр рисков	Снижение уровня высоких рисков
4	Разработка ОП	Основной	Проректор по УР	ГОС, рынок труда	Утверждённая ОП	Доля актуализированных ОП
5	Учебный процесс	Основной	Учебный отдел	Учебные планы	Результаты обучения	Средний GPA
6	Оценивание	Основной	Кафедры	ФОС	Итоговые оценки	Доля апелляций
7	Практика	Основной	Центр карьеры	Договоры	Отчёты практики	Трудоустройство
8	Научная деятельность	Основной	Проректор по НР	Планы НИР	Публикации	Количество публикаций
9	Кадровое обеспечение	Поддерживающий	Отдел кадров	Штатное расписание	Компетентный персонал	Доля ППС с учёной степенью
10	IT и цифровая среда	Поддерживающий	ЦИТО	Техническое задание	Функционирование систем	Отсутствие сбоев

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**КАРТА ПРОЦЕССА (УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ШАБЛОН)**

**Б.1 Общие сведения**

Наименование процесса: \_\_\_\_\_

Код процесса: \_\_\_\_\_

Тип процесса: \_\_\_\_\_

Владелец процесса: \_\_\_\_\_

**Б.2 Описание процесса**

**Цель процесса:**

**Область применения:**

**Входы:**

**Выходы:**

**Б.3 Управление процессом**

**Основные этапы процесса:**

1.

2.

3.

**Риски процесса:**

**KPI процесса:**

**Документированные записи:**

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**РЕЕСТР РИСКОВ (ФОРМА)**

№	Процесс	Описание риска	Причина	P	I	R	Мероприятия	Ответственный	Срок	Статус
1										

Где:

P — вероятность (1–5)

I — влияние (1–5)

$R = P \times I$

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**ПАСПОРТ KPI**

Наименование показателя: \_\_\_\_\_

Процесс: \_\_\_\_\_

Ответственный: \_\_\_\_\_

**Метод расчёта:**

**Источник данных:**

**Периодичность:**

**Целевое значение:**

**Фактическое значение:**

**Анализ отклонений:**

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

**ОТЧЁТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА**

Дата аудита: \_\_\_\_\_

Объект аудита: \_\_\_\_\_

Аудитор(ы): \_\_\_\_\_

**1. Основание проведения**

## 2. Область аудита

### 3. Выявленные несоответствия

№	Описание	Категория	Причина	Срок устранения	Ответственный
---	----------	-----------	---------	-----------------	---------------

### 4. Рекомендации

Подписи аудиторов: \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### ПРОТОКОЛ АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Дата заседания: \_\_\_\_\_

#### Рассмотрены:

- результаты внутренних аудитов;
- выполнение целей и KPI;
- статус рисков;
- корректирующие действия;
- изменения внешней среды;
- предложения по улучшению.

#### Приняты решения:

№	Решение	Ответственный	Срок
---	---------	---------------	------

Председатель: \_\_\_\_\_

Секретарь: \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### РЕЕСТР ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИИ

Код	Наименование документа	Версия	Дата утверждения	Ответственный	Срок пересмотра
-----	------------------------	--------	------------------	---------------	-----------------

### ПРОЦЕСС 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Код процесса: СУ-01

Тип процесса: Управляющий

#### 1.1 Назначение процесса

Обеспечение устойчивого стратегического развития Университета, достижение миссии, реализация стратегических целей и интеграция требований системы менеджмента качества в общую модель управления.

Процесс формирует основу для:

- постановки целей качества;
- распределения ресурсов;
- управления рисками;
- планирования изменений;
- принятия управленческих решений.

#### 1.2 Область применения

Процесс распространяется на:

- ректорат;
- проректоров;
- институты, факультеты, колледжи;
- структурные подразделения;
- Совет по качеству;
- Учёный совет.

#### 1.3 Входы процесса

- анализ внешней среды (регуляторные требования, рынок труда, демография);
- результаты мониторинга СМК;
- данные КРІ;
- результаты внутреннего аудита;
- анализ рисков;
- финансовая отчетность;
- предложения подразделений.

#### **1.4 Выходы процесса**

- Стратегический план развития;
- Годовой план деятельности;
- Цели в области качества;
- План распределения ресурсов;
- Решения о корректирующих действиях;
- Приказы и распоряжения.

#### **1.5 Подробная логика процесса (операционная модель)**

Этап 1. Анализ контекста

Ответственные: ректор, проректоры, ОЛАКО

Действия:

- анализ регуляторной среды;
- анализ конкурентной среды;
- анализ демографических и экономических факторов;
- SWOT-анализ;
- анализ рисков.

Результат: аналитический отчёт.

Этап 2. Формирование стратегических приоритетов

Ответственные: ректор, проректоры

Действия:

- определение ключевых направлений развития;
- установление стратегических показателей;
- согласование с Политикой качества.

Результат: проект стратегических целей.

Этап 3. Утверждение стратегии

Ответственные: Учёный совет, ректор

Действия:

- рассмотрение проекта;
- корректировка;
- утверждение приказом.

Результат: утверждённая стратегия.

Этап 4. Декомпозиция целей

Ответственные: проректоры, директора институтов

Действия:

- распределение целей по подразделениям;
- установление КРІ;
- закрепление ответственности.

Результат: планы подразделений.

Этап 5. Мониторинг реализации  
Ответственные: ОЛАКО, проректоры

Действия:

- анализ КРІ;
- анализ рисков;
- анализ исполнения планов.

Результат: отчет о выполнении.

Этап 6. Корректировка стратегии

Основания:

- недостижение показателей;
- изменения внешней среды;
- существенные риски.

Результат: корректировка планов.

### 1.6 RACI-матрица процесса СУ-01

Этап	Ректор	Проректоры	Директора институтов	ОЛАКО	Учёный совет
Анализ контекста	A	R	C	R	I
Формирование целей	A	R	C	C	I
Утверждение стратегии	A	C	I	I	R
Декомпозиция	I	A	R	C	I
Мониторинг	C	R	C	A	I
Корректировка	A	R	C	C	I

**Пояснение:** RACI — это модель распределения ответственности в процессном управлении.

Аббревиатура расшифровывается следующим образом:

**R — Responsible**(Ответственный за выполнение)

Лицо или подразделение, которое фактически выполняет работу.

**A — Accountable**(Ответственный за результат / несёт окончательную ответственность)

Тот, кто принимает решение и отвечает за конечный результат.

По каждому действию должен быть только **один А**.

**C — Consulted**(Консультируемый)

Лица, чьё мнение обязательно учитывается перед принятием решения.

**I — Informed**(Информируемый)

Лица, которых необходимо уведомить о принятом решении или результате.

### 1.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Меры управления
Нереалистичные цели	Недостаточный анализ	Экспертная оценка
Недостаток финансирования	Ошибка планирования	Корректировка бюджета
Отсутствие вовлеченности	Слабая коммуникация	Информационные сессии
Изменение регуляторной среды	Внешние факторы	Пересмотр стратегии

### 1.8 КРІ процесса

- Доля выполненных стратегических мероприятий (%)
- Достижение ключевых целевых показателей
- Количество корректировок стратегии

- Снижение количества критических рисков

### **1.9 Документированные записи**

- Стратегический план
- Протоколы заседаний
- Отчеты анализа руководства
- План реализации стратегии
- Реестр стратегических рисков

### **1.10 Контрольные точки процесса**

- Утверждение стратегии
- Полугодовой анализ KPI
- Годовой анализ со стороны руководства
- Корректировка стратегических целей

### **1.11 Взаимодействие с другими процессами**

Связан с:

- Управлением рисками
- Управлением СМК
- Финансовым планированием
- Учебным процессом
- Научной деятельностью

## **ПРОЦЕСС 2. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Код процесса: СМК-01

Тип: Управляющий

Владелец процесса: Начальник отдела лицензирования, аккредитации и качества образования

### **2.1 Назначение процесса**

Обеспечение функционирования, поддержания, развития и совершенствования системы менеджмента качества Университета в соответствии с:

- ISO 9001:2015;
- требованиями аккредитации;
- внутренними нормативными документами;
- стратегическими целями Университета.

Процесс обеспечивает интеграцию всех процессов СМК в единую управленческую систему.

### **2.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- все структурные подразделения Университета;
- управляющие, основные и поддерживающие процессы;
- документацию СМК;
- внутренний аудит;
- анализ со стороны руководства.

### **2.3 Входы процесса**

- Политика в области качества;
- стратегические цели;
- требования ISO 9001:2015;
- результаты мониторинга;
- отчёты внутренних аудитов;

- результаты аккредитации;
- изменения нормативной базы.

## **2.4 Выходы процесса**

- актуализированное Руководство по качеству;
- реестр документированной информации;
- программа внутреннего аудита;
- отчёты о функционировании СМК;
- предложения по улучшению;
- корректирующие действия.

## **2.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Поддержание документации СМК

Действия:

- разработка новых документов;
- актуализация действующих;
- присвоение кодов;
- ведение реестра документов;
- контроль версий.

Результат: актуальный пакет документов СМК.

Этап 2. Методическое сопровождение процессов

Действия:

- консультирование подразделений;
- разработка шаблонов;
- обучение сотрудников;
- внедрение новых процедур.

Результат: единая методологическая база.

Этап 3. Мониторинг функционирования СМК

Действия:

- сбор КРІ;
- анализ показателей;
- выявление отклонений;
- формирование аналитических отчетов.

Результат: отчет о состоянии СМК.

Этап 4. Организация внутреннего аудита

Действия:

- разработка программы аудита;
- формирование группы аудиторов;
- проведение аудита;
- оформление отчетов;
- контроль корректирующих действий.

Результат: подтверждение соответствия СМК.

Этап 5. Подготовка анализа со стороны руководства

Действия:

- обобщение данных;
- подготовка аналитических материалов;
- формирование предложений;
- представление отчета ректору.

Результат: управленческие решения.

## Этап 6. Инициирование улучшений

Действия:

- анализ причин несоответствий;
- разработка корректирующих действий;
- контроль выполнения;
- оценка результативности.

Результат: повышение эффективности СМК.

### 2.6 RACI-матрица процесса СМК-01

Этап	Ректор	ОЛАК О	Проректоры	Директора института в	Подразделения
Разработка документации	I	A/R	C	C	I
Мониторинг KPI	C	A/R	R	C	R
Внутренний аудит	I	A/R	C	C	R
Анализ руководства	A	R	C	I	I
Корректирующие действия	A	R	R	R	R

### 2.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Меры управления
Формальный характер СМК	Недостаточная вовлечённость	Обучение и контроль
Устаревшая документация	Несвоевременный пересмотр	Реестр сроков актуализации
Несоответствие ISO	Недостаточный аудит	Регулярная проверка
Слабая координация	Отсутствие коммуникации	Совещания и отчеты

### 2.8 KPI процесса

- Выполнение программы внутреннего аудита (%)
- Доля актуализированных документов (%)
- Количество выявленных несоответствий
- Снижение повторных несоответствий
- Срок устранения несоответствий

### 2.9 Документированные записи

- Реестр документированной информации;
- Программа внутреннего аудита;
- Отчёты аудита;
- Протоколы анализа со стороны руководства;
- Реестр корректирующих действий;
- Годовой отчет о функционировании СМК.

### 2.10 Контрольные точки процесса

- Ежеквартальный анализ KPI;
- Полугодовой пересмотр документации;
- Годовой внутренний аудит;
- Годовой анализ со стороны руководства.

### 2.11 Взаимодействие с другими процессами

Процесс СМК-01 интегрирован со всеми процессами Университета, особенно:

- Стратегическим управлением;
- Управлением рисками;
- Учебным процессом;
- Научной деятельностью;
- Ресурсным обеспечением.

Он является координирующим и системообразующим.

### **ПРОЦЕСС 3. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Код процесса: РИ-01

Тип: Управляющий

Владелец процесса: Председатель Совета по качеству

Координатор: Отдел лицензирования, аккредитации и качества образования

#### **3.1 Назначение процесса**

Обеспечение системного выявления, оценки, анализа и управления рисками и возможностями, способными повлиять на достижение стратегических целей и результативность СМК.

Процесс направлен на:

- снижение вероятности несоответствий;
- предупреждение кризисных ситуаций;
- повышение устойчивости Университета;
- использование возможностей для развития.

#### **3.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- стратегический уровень управления;
- образовательные программы;
- научную деятельность;
- ресурсное обеспечение;
- цифровую инфраструктуру;
- аккредитационные процессы.

#### **3.3 Входы процесса**

- результаты анализа контекста;
- стратегические цели;
- данные мониторинга КРІ;
- отчёты внутреннего аудита;
- результаты аккредитации;
- изменения законодательства;
- обращения заинтересованных сторон.

#### **3.4 Выходы процесса**

- Реестр рисков;
- Паспорт риска;
- План мероприятий;
- Отчёт о статусе рисков;
- Предложения по корректирующим действиям;
- Обновлённая оценка уровня риска.

#### **3.5 Подробная логика процесса**

### Этап 1. Идентификация рисков

Источники выявления:

- стратегические сессии;
- заседания Совета по качеству;
- мониторинг процессов;
- анализ жалоб;
- аудит;
- внешние проверки.

Риски фиксируются в Реестре рисков.

### Этап 2. Классификация рисков

Риски распределяются по категориям:

- стратегические;
- академические;
- научные;
- кадровые;
- финансовые;
- инфраструктурные;
- репутационные;
- регуляторные;
- цифровые.

### Этап 3. Оценка риска

Используется методика:

$$R = P \times I$$

Где:

P — вероятность (1–5)

I — влияние (1–5)

*Шкала вероятности*

1 — крайне маловероятно

2 — маловероятно

3 — возможно

4 — вероятно

5 — практически неизбежно

*Шкала влияния*

1 — незначительное

2 — умеренное

3 — существенное

4 — серьёзное

5 — критическое

*Интерпретация результата*

<b>R</b>	<b>Уровень</b>	<b>Действия</b>
1–5	Низкий	Мониторинг
6–12	Средний	План мероприятий
15–25	Высокий	Немедленные меры, контроль руководства

### Этап 4. Разработка плана мероприятий

Для средних и высоких рисков формируется:

- перечень мероприятий;
- ответственный;
- срок исполнения;

- контрольная дата.

#### Этап 5. Мониторинг реализации

- ежеквартальный контроль статуса;
- обновление реестра;
- корректировка оценок.

#### Этап 6. Анализ результативности

Оценивается:

- снижение уровня риска;
- выполнение мероприятий;
- влияние на KPI.

### 3.6 RACI-матрица процесса РИ-01

Этап	Ректор	Совет по качеству	ОЛАКО	Владельцы процессов
Идентификация	C	A	R	R
Оценка	I	A	R	C
План мероприятий	A	R	R	R
Мониторинг	C	A	R	R
Анализ результатов	A	R	R	C

### 3.7 Основные риски Университета (пример)

Категория	Пример риска
Академический	Низкие результаты аккредитации
Кадровый	Отток квалифицированных ППС
Финансовый	Недостаточность бюджетных средств
Репутационный	Снижение рейтинга
Цифровой	Сбой информационных систем

### 3.8 KPI процесса

- Количество высоких рисков
- Доля выполненных мероприятий (%)
- Средний уровень риска
- Количество повторяющихся рисков
- Снижение критических рисков (%)

### 3.9 Документированные записи

- Реестр рисков;
- Паспорт риска;
- План мероприятий;
- Отчёт о статусе рисков;
- Протоколы заседаний Совета по качеству.

### 3.10 Контрольные точки

- Ежеквартальный пересмотр рисков;
- Обязательный пересмотр перед аккредитацией;
- Годовой анализ со стороны руководства;
- Внеочередной пересмотр при изменении законодательства.

### 3.11 Взаимодействие с другими процессами

Процесс управления рисками связан с:

- стратегическим управлением;

- управлением СМК;
- основными процессами;
- финансовым планированием;
- внутренним аудитом;
- анализом со стороны руководства.

Он является механизмом предупреждения системных проблем.

## **ПРОЦЕСС 4. РАЗРАБОТКА И АКТУАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ**

Код процесса: ОП-01

Тип процесса: Основной

Владелец процесса: Проректор по учебной работе

Исполнители: директора институтов, заведующие кафедрами, рабочие группы ОП, УМС, работодатели

### **4.1 Назначение процесса**

Обеспечение разработки, утверждения и регулярной актуализации образовательных программ (ОП) в соответствии с:

- государственными образовательными стандартами Кыргызской Республики;
- требованиями рынка труда;
- профессиональными стандартами;
- стратегическими целями Университета;
- результатами мониторинга качества образования.

Процесс направлен на формирование конкурентоспособных образовательных программ и обеспечение их соответствия аккредитационным требованиям.

### **4.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- бакалавриат;
- специалитет (при наличии);
- магистратуру;
- программы среднего профессионального образования;
- дополнительные профессиональные программы (при применимости).

### **4.3 Входы процесса**

- ГОС КР;
- профессиональные стандарты;
- анализ рынка труда;
- предложения работодателей;
- результаты мониторинга остаточных знаний;
- отчёты внутреннего аудита;
- результаты предыдущей аккредитации;
- стратегический план Университета.

### **4.4 Выходы процесса**

- утверждённая образовательная программа;
- учебный план;
- матрица компетенций;
- фонд оценочных средств (ФОС);
- рабочие программы дисциплин;
- график учебного процесса;

- документы для аккредитации.

#### **4.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Инициирование разработки / актуализации

Основания:

- введение нового ГОС;
- завершение срока действия аккредитации;
- изменение профстандартов;
- выявленные несоответствия;
- стратегическое решение руководства.

Ответственный: Директор института / заведующий кафедрой.

Результат: приказ о создании рабочей группы.

Этап 2. Аналитический этап

Рабочая группа проводит:

- анализ требований ГОС;
- анализ профстандартов;
- анализ рынка труда;
- анализ компетентностных требований работодателей;
- анализ результатов мониторинга качества.

Результат: аналитическая записка.

Этап 3. Проектирование образовательной программы

Формируются:

- цель ОП;
- ожидаемые результаты обучения;
- структура компетенций;
- матрица дисциплин;
- учебный план;
- распределение кредитов;
- формы контроля.

Обеспечивается соответствие:

- ГОС;
- профстандартам;
- аккредитационным критериям.

Этап 4. Внутренняя экспертиза

Проект ОП проходит:

- обсуждение на кафедре;
- экспертизу в учебно-методическом совете;
- согласование с работодателями;
- рассмотрение Советом по качеству.

Результат: экспертное заключение.

Этап 5. Утверждение

- рассмотрение на Учёном совете;
- утверждение приказом ректора.

ОП вводится в действие.

Этап 6. Мониторинг реализации

Проводится:

- анализ успеваемости;
- мониторинг остаточных знаний;

- анализ трудоустройства;
- анкетирование студентов;
- анализ замечаний аккредитации.

Результат: предложения по корректировке.

#### Этап 7. Актуализация

На основании мониторинга:

- вносятся изменения в дисциплины;
- корректируются компетенции;
- обновляется ФОС;
- уточняется учебный план.

#### 4.6 RACI-матрица процесса ОП-01

Этап	Проректор	Директор института	Кафедра	Работодатели	ОЛАКО	Учёный совет
Инициирование	A	R	C	I	I	I
Анализ	I	A	R	C	C	I
Проектирование	I	C	R	C	C	I
Экспертиза	I	C	R	R	C	I
Утверждение	A	I	I	I	I	R
Мониторинг	C	R	R	C	A	I

#### 4.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Несоответствие ГОС	Неполный анализ	Высокий
Формальный характер разработки	Отсутствие экспертизы	Средний
Недостаточное участие работодателей	Низкая вовлечённость	Средний
Устаревшее содержание	Отсутствие регулярного пересмотра	Высокий

#### 4.8 KPI процесса

- Доля актуализированных ОП (%)
- Доля ОП с участием работодателей (%)
- Уровень удовлетворенности выпускников
- Доля ОП, прошедших аккредитацию
- Количество замечаний по итогам аккредитации

#### 4.9 Документированные записи

- Приказ о создании рабочей группы;
- Протоколы кафедры;
- Экспертные заключения;
- Матрица компетенций;
- Учебный план;
- ФОС;
- Протокол Учёного совета;
- Отчёт мониторинга реализации ОП.

#### 4.10 Контрольные точки

- Завершение проектирования;

- Экспертное заключение;
- Утверждение приказом;
- Годовой мониторинг реализации;
- Подготовка к аккредитации.

#### **4.11 Взаимодействие с другими процессами**

Процесс тесно связан с:

- Управлением рисками;
- Учебным процессом;
- Оцениванием;
- Мониторингом качества;
- Научной деятельностью;
- Международной деятельностью;
- Стратегическим управлением.

### **ПРОЦЕСС 5. РЕАЛИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА**

Код процесса: УП-01

Тип процесса: Основной

Владелец процесса: Начальник учебного отдела

Исполнители: директора институтов, заведующие кафедрами, ППС.

#### **5.1 Назначение процесса**

Обеспечение реализации образовательных программ в соответствии с утверждёнными учебными планами, календарным графиком, нормативными требованиями и целями качества.

Процесс направлен на формирование у обучающихся заявленных результатов обучения и компетенций.

#### **5.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- все формы обучения (очная, заочная, дистанционная — при наличии);
- все уровни образования;
- все структурные подразделения, реализующие образовательные программы.

#### **5.3 Входы процесса**

- утверждённая образовательная программа;
- учебный план;
- календарный график;
- контингент обучающихся;
- кадровые ресурсы;
- расписание;
- цифровая образовательная платформа.

#### **5.4 Выходы процесса**

- освоенные компетенции;
- результаты промежуточной аттестации;
- результаты итоговой государственной аттестации;
- дипломы установленного образца;
- отчёты об успеваемости.

#### **5.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Планирование учебного года

Ответственные: учебный отдел, Директора институтов

Действия:

- формирование календарного графика;
- распределение учебной нагрузки;
- формирование расписания;
- утверждение приказом.

Результат: утверждённый график учебного процесса.

Этап 2. Организация образовательного процесса

Ответственные: директора институтов, заведующие кафедрами

Действия:

- закрепление преподавателей;
- обеспечение аудиториями;
- размещение материалов в цифровой среде;
- контроль посещаемости.

Результат: начало учебного процесса.

Этап 3. Текущий контроль знаний

Ответственные: ППС

Формы:

- тестирование;
- письменные работы;
- устный опрос;
- практические задания.

Результат: промежуточные оценки.

Этап 4. Промежуточная аттестация

Ответственные: кафедры, Директора институтов

Действия:

- проведение экзаменов;
- формирование экзаменационных ведомостей;
- анализ академической задолженности.

Этап 5. Итоговая государственная аттестация

Ответственные: ГАК

Действия:

- защита выпускных квалификационных работ;
- государственные экзамены;
- оформление протоколов.

Этап 6. Анализ результатов

Ответственные: учебный отдел, ОЛАКО

Анализируется:

- средний GPA;
- доля отчислений;
- академическая задолженность;
- результаты остаточных знаний.

Результат: аналитический отчёт.

### 5.6 RACI-матрица процесса УП-01

Этап	Ректор	Проректор	Учебный отдел	Директор института	Кафедра	ОЛАКО
Планирование	I	A	R	C	I	I
Организация	I	C	R	A	R	I
Текущий	I	I	C	C	A/R	I

контроль						
Аттестация	I	C	R	A	R	I
Анализ	I	C	R	C	C	A

### 5.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Низкая успеваемость	Недостаточная подготовка студентов	Средний
Нарушение графика	Организационные сбои	Средний
Академическая недобросовестность	Отсутствие контроля	Высокий
Сбой цифровой платформы	Технические проблемы	Средний
Отток студентов	Низкая мотивация	Средний

### 5.8 KPI процесса

- Средний GPA
- Доля академических задолженностей (%)
- Уровень отчислений (%)
- Результаты итоговой аттестации
- Удовлетворённость студентов
- Доля дисциплин, размещённых в цифровой среде (%)

### 5.9 Документированные записи

- Календарный график;
- Приказы о нагрузке;
- Расписание;
- Экзаменационные ведомости;
- Протоколы ГАК;
- Отчёт об успеваемости;
- Реестр академических задолженностей.

### 5.10 Контрольные точки

- Утверждение расписания;
- Завершение промежуточной аттестации;
- Завершение государственной аттестации;
- Годовой анализ успеваемости;
- Рассмотрение результатов на Совете по качеству.

### 5.11 Взаимодействие с другими процессами

Связан с:

- Разработкой ОП;
- Оцениванием;
- Управлением рисками;
- Мониторингом качества;
- Кадровым обеспечением;
- IT-поддержкой;
- Анализом руководства.

## ПРОЦЕСС 6. ОЦЕНИВАНИЕ И КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Код процесса: ОЦ-01

Тип процесса: Основной

Владелец процесса: Проректор по учебной работе

Исполнители: кафедры, ППС, ГАК, учебный отдел

### **6.1 Назначение процесса**

Обеспечение объективного, прозрачного и стандартизированного оценивания результатов обучения обучающихся в соответствии с заявленными результатами образовательных программ и требованиями ГОС.

Процесс направлен на:

- подтверждение достижения компетенций;
- обеспечение сопоставимости результатов;
- предотвращение субъективности;
- минимизацию академической недобросовестности;
- формирование достоверной аналитики качества образования.

### **6.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- текущий контроль;
- рубежный контроль;
- промежуточную аттестацию;
- итоговую государственную аттестацию;
- защиту ВКР/магистерских диссертаций;
- процедуры апелляции.

### **6.3 Входы процесса**

- утвержденные образовательные программы;
- фонды оценочных средств (ФОС);
- критерии оценивания;
- календарный график;
- регламент аттестации;
- данные текущего контроля.

### **6.4 Выходы процесса**

- оценки обучающихся;
- протоколы аттестации;
- аналитические отчёты;
- данные для мониторинга остаточных знаний;
- решения апелляционной комиссии.

### **6.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Разработка фондов оценочных средств

Ответственные: кафедры

Действия:

- формирование тестовых заданий;
- разработка критериев оценивания;
- определение шкалы перевода баллов;
- согласование с учебным отделом.

ФОС должны обеспечивать проверку всех заявленных результатов обучения.

Этап 2. Проведение текущего контроля

Формы:

- тестирование;

- практические задания;
- контрольные работы;
- проектные задания;
- устный опрос.

Оценки фиксируются в установленной системе учёта.

Этап 3. Промежуточная аттестация

Действия:

- формирование экзаменационных материалов;
- утверждение экзаменационных билетов;
- проведение экзамена;
- заполнение ведомостей;
- анализ результатов.

Этап 4. Итоговая государственная аттестация

Ответственные: Государственная аттестационная комиссия

Действия:

- утверждение состава ГАК;
- проведение государственного экзамена;
- защита выпускных квалификационных работ;
- оформление протоколов;
- вынесение решений.

Этап 5. Процедура апелляции

Основание:

- несогласие обучающегося с оценкой.

Действия:

- подача письменного заявления;
- рассмотрение комиссией;
- принятие решения;
- оформление протокола.

Этап 6. Анализ результатов оценивания

Анализируются:

- распределение оценок;
- средний балл;
- количество апелляций;
- соответствие результатов заявленным компетенциям;
- выявление дисциплин с низкими показателями.

Результаты направляются в ОЛАКО.

### 6.6 RACI-матрица процесса ОЦ-01

Этап	Проректор	Кафедра	ППС	Учебный отдел	ОЛАКО	ГАК
Разработка ФОС	C	A/R	R	C	I	I
Текущий контроль	I	C	A/R	I	I	I
Промежуточная аттестация	I	A	R	R	I	I
Итоговая аттестация	I	C	C	R	I	A/R
Апелляция	I	C	C	R	I	A
Анализ	I	C	C	R	A	I

результатов						
-------------	--	--	--	--	--	--

### 6.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Субъективность оценивания	Отсутствие чётких критериев	Высокий
Академическая недобросовестность	Недостаточный контроль	Высокий
Несоответствие ФОС результатам обучения	Формальный подход	Средний
Нарушение процедуры экзамена	Организационные сбои	Средний
Завышение/занижение оценок	Отсутствие мониторинга	Средний

### 6.8 KPI процесса

- Доля дисциплин с актуализированным ФОС (%)
- Количество апелляций
- Доля подтвержденных апелляций (%)
- Результаты остаточных знаний
- Распределение оценок по нормальному распределению
- Доля дисциплин с аномально низкими показателями

### 6.9 Документированные записи

- ФОС;
- Экзаменационные билеты;
- Экзаменационные ведомости;
- Протоколы ГАК;
- Протоколы апелляции;
- Аналитический отчёт по результатам аттестации.

### 6.10 Контрольные точки

- Утверждение ФОС;
- Завершение экзаменационной сессии;
- Завершение государственной аттестации;
- Годовой анализ результатов;
- Рассмотрение результатов на Совете по качеству.

### 6.11 Взаимодействие с другими процессами

Связан с:

- Разработкой ОП;
- Учебным процессом;
- Управлением рисками;
- Мониторингом качества;
- Анализом руководства;
- Управлением СМК.

## ПРОЦЕСС 7. ПРАКТИКА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С РАБОТОДАТЕЛЯМИ

Код процесса: ПР-01

Тип процесса: Основной

Владелец процесса: Проректор по учебной работе / Центр карьеры

Исполнители: директора институтов, кафедры, руководители практики, работодатели

### 7.1 Назначение процесса

Обеспечение практической подготовки обучающихся, формирование профессиональных компетенций и устойчивого взаимодействия с работодателями.

Процесс направлен на:

- интеграцию теоретической подготовки и практической деятельности;
- повышение уровня трудоустройства выпускников;
- получение обратной связи от работодателей;
- корректировку образовательных программ с учетом требований рынка труда.

### **7.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- учебную практику;
- производственную практику;
- преддипломную практику;
- стажировки;
- дуальное обучение (при наличии);
- процедуры сопровождения трудоустройства.

### **7.3 Входы процесса**

- утвержденная образовательная программа;
- учебный план;
- договоры с организациями;
- база работодателей;
- график практики;
- контингент обучающихся.

### **7.4 Выходы процесса**

- отчёты по практике;
- отзывы работодателей;
- акты о прохождении практики;
- предложения по корректировке ОП;
- данные о трудоустройстве выпускников.

### **7.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Формирование базы практики

Ответственные: Центр карьеры, директора институтов

Действия:

- заключение договоров с организациями;
- актуализация перечня баз практики;
- согласование условий сотрудничества.

Результат: реестр договоров.

Этап 2. Распределение студентов

Ответственные: директора институтов, кафедры

Действия:

- распределение студентов по базам практики;
- назначение руководителей практики;
- издание приказа.

Этап 3. Проведение практики

Ответственные: руководитель практики, работодатель

Действия:

- выполнение программы практики;
- ведение дневника практики;
- контроль посещаемости;

- консультирование студентов.

Этап 4. Оценивание результатов практики

Ответственные: кафедра

Действия:

- защита отчёта;
- анализ отзывов работодателя;
- выставление оценки;
- оформление ведомости.

Этап 5. Сбор обратной связи

Ответственные: Центр карьеры, ОЛАКО

Действия:

- анкетирование работодателей;
- анализ качества подготовки;
- анализ компетенций выпускников.

Этап 6. Мониторинг трудоустройства

Действия:

- сбор данных о трудоустройстве;
- анализ соответствия профилю подготовки;
- формирование статистики.

#### 7.6 RACI-матрица процесса ПР-01

Этап	Проект ор	Центр карьер ы	Директо р институ та	Кафед ра	Работодате ль	ОЛАК О
Заклучение договоров	A	R	C	I	R	I
Распределени е студентов	I	C	A	R	I	I
Проведение практики	I	I	C	A	R	I
Оценивание	I	I	C	A/R	C	I
Обратная связь	I	R	C	C	R	A
Мониторинг трудоустройс тва	I	A/R	C	C	I	R

#### 7.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Недостаточное количество баз	Ограниченный рынок	Средний
Формальный характер практики	Слабый контроль	Высокий
Низкое качество наставничества	Отсутствие методики	Средний
Несоответствие профилю	Неправильное распределение	Средний
Низкий уровень трудоустройства	Несоответствие рынка	Высокий

#### 7.8 KPI процесса

- Доля студентов, прошедших практику (%)
- Доля заключённых договоров с работодателями
- Уровень удовлетворенности работодателей (%)

- Процент трудоустройства выпускников (%)
- Доля трудоустроенных по профилю (%)

#### **7.9 Документированные записи**

- Договоры с работодателями;
- Приказы о распределении;
- Программы практики;
- Дневники практики;
- Отчёты студентов;
- Отзывы работодателей;
- Реестр трудоустройства.

#### **7.10 Контрольные точки**

- Заключение договоров;
- Завершение практики;
- Защита отчётов;
- Годовой мониторинг трудоустройства;
- Анализ результатов на Совете по качеству.

#### **7.11 Взаимодействие с другими процессами**

Процесс связан с:

- Разработкой ОП;
- Учебным процессом;
- Оцениванием;
- Управлением рисками;
- Мониторингом качества;
- Стратегическим управлением;
- Международной деятельностью (при стажировках за рубежом).

### **ПРОЦЕСС 8. НАУЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Код процесса: НИР-01

Тип процесса: Основной

Владелец процесса: Проректор по научной работе

Исполнители: научные подразделения, кафедры, ППС, аспирантура (при наличии), научные центры

#### **8.1 Назначение процесса**

Обеспечение развития научного потенциала Университета, интеграции науки и образования, повышения публикационной активности и привлечения внешнего финансирования.

Процесс направлен на:

- выполнение научно-исследовательских работ (НИР);
- развитие научных школ;
- повышение публикационной активности;
- участие в грантовых проектах;
- вовлечение обучающихся в научную деятельность;
- повышение рейтинговых показателей Университета.

#### **8.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- фундаментальные исследования;
- прикладные исследования;

- грантовую деятельность;
- публикационную активность;
- студенческую научную работу;
- подготовку научных кадров.

### **8.3 Входы процесса**

- стратегический план развития науки;
- планы НИР подразделений;
- государственные и международные грантовые конкурсы;
- кадровый потенциал;
- материально-техническая база;
- требования аккредитации.

### **8.4 Выходы процесса**

- научные публикации;
- отчёты по НИР;
- защищённые диссертации (при наличии);
- полученные гранты;
- научные мероприятия;
- внедрение результатов исследований;
- патенты (при наличии).

### **8.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Планирование научной деятельности

Ответственные: проректор по НР, кафедры

Действия:

- формирование годового плана НИР;
- определение приоритетных направлений;
- распределение тем;
- согласование на научном совете.

Результат: утверждённый план НИР.

Этап 2. Организация и выполнение исследований

Ответственные: руководители тем

Действия:

- проведение исследований;
- сбор и анализ данных;
- подготовка отчётов;
- представление промежуточных результатов.

Этап 3. Публикационная активность

Действия:

- подготовка статей;
- подача в научные журналы;
- участие в конференциях;
- индексирование публикаций.

Этап 4. Грантовая деятельность

Действия:

- мониторинг грантовых конкурсов;
- подготовка заявок;
- сопровождение проектов;

- финансовая отчётность.

Этап 5. Вовлечение обучающихся

Действия:

- научные кружки;
- участие в конференциях;
- публикации совместно с ППС;
- конкурсные проекты.

Этап 6. Анализ результативности

Оцениваются:

- количество публикаций;
- индекс цитирования;
- объём привлечённых средств;
- участие в конференциях;
- научная активность студентов.

### 8.6 RACI-матрица процесса НИР-01

Этап	Ректор	Проректор НР	Кафедра	ППС	ОЛАКО
Планирование НИР	I	A/R	R	C	I
Проведение исследований	I	C	A	R	I
Публикации	I	C	A	R	I
Гранты	I	A/R	C	R	I
Анализ	I	A	C	C	R

### 8.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Низкая публикационная активность	Недостаточная мотивация	Высокий
Отсутствие грантов	Недостаточная компетентность	Средний
Формальный характер НИР	Отсутствие контроля	Средний
Недостаточная вовлеченность студентов	Слабая научная среда	Средний
Снижение индекса цитирования	Низкое качество публикаций	Средний

### 8.8 KPI процесса

- Количество публикаций (в т.ч. индексируемых)
- Количество публикаций на 1 ППС
- Объём привлечённых грантов
- Количество международных проектов
- Количество студентов, участвующих в НИР
- Индекс цитирования (при наличии данных)

### 8.9 Документированные записи

- План НИР;
- Отчёты по НИР;
- Реестр публикаций;
- Реестр грантов;
- Протоколы научных мероприятий;
- Отчёт о научной деятельности.

### 8.10 Контрольные точки

- Утверждение плана НИР;
- Полугодовой отчёт о публикациях;
- Годовой отчёт о научной деятельности;
- Рассмотрение результатов на Учёном совете;

- Анализ со стороны руководства.

### **8.11 Взаимодействие с другими процессами**

Процесс связан с:

- Стратегическим управлением;
- Управлением рисками;
- Учебным процессом;
- Международной деятельностью;
- Кадровым обеспечением;
- Анализом руководства.

## **ПРОЦЕСС 9. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Код процесса: МД-01

Тип процесса: Основной

Владелец процесса: Директор ДМСиР

Исполнители: ДМСиР, директора институтов, кафедры, Центр карьеры

### **9.1 Назначение процесса**

Обеспечение интеграции Университета в международное образовательное и научное пространство через:

- академическую мобильность;
- международные договоры;
- совместные образовательные программы;
- участие в международных проектах;
- привлечение иностранных студентов.

Процесс направлен на повышение конкурентоспособности и международной репутации Университета.

### **9.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- международные соглашения;
- академическую мобильность студентов и ППС;
- международные научные проекты;
- двойные дипломы (при наличии);
- привлечение иностранных обучающихся;
- международные гранты.

### **9.3 Входы процесса**

- стратегические цели Университета;
- международные образовательные инициативы;
- предложения зарубежных партнёров;
- грантовые программы;
- кадровый потенциал;
- требования аккредитации.

### **9.4 Выходы процесса**

- подписанные международные договоры;
- реализованные программы академической мобильности;
- совместные публикации;
- международные проекты;
- отчёты о международной деятельности;
- увеличение доли иностранных студентов.

## 9.5 Подробная логика процесса

Этап 1. Поиск и установление партнёрств

Ответственные: ДМСиР

Действия:

- анализ потенциальных партнёров;
- переговоры;
- согласование условий сотрудничества;
- подготовка проекта соглашения.

Результат: проект договора.

Этап 2. Заключение договора

Ответственные: ректор

Действия:

- правовая экспертиза;
- подписание договора;
- регистрация договора.

Результат: действующее соглашение.

Этап 3. Организация академической мобильности

Действия:

- объявление конкурсного отбора;
- отбор участников;
- согласование учебных планов;
- оформление документов;
- сопровождение участников.

Этап 4. Реализация международных проектов

Действия:

- подача заявки;
- выполнение проекта;
- отчётность;
- внедрение результатов.

Этап 5. Мониторинг и оценка эффективности

Оцениваются:

- количество договоров;
- количество участников мобильности;
- объём привлечённых средств;
- совместные публикации;
- удовлетворённость участников.

## 9.6 RACI-матрица процесса МД-01

Этап	Ректор	Проректор	Отдел МС	Директор института	Кафедры	ОЛАКО
Поиск партнёров	I	A	R	C	C	I
Подписание договора	A	C	R	I	I	I
Мобильность	I	A	R	C	C	I
Проекты	I	A	R	C	R	I
Анализ эффективности	I	A	R	C	C	R

и						
---	--	--	--	--	--	--

### 9.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Формальный характер договоров	Отсутствие реальной реализации	Средний
Недостаточная мобильность	Финансовые ограничения	Средний
Низкая вовлечённость ППС	Недостаточная мотивация	Средний
Репутационные риски	Некачественные партнёры	Высокий
Визовые/организационные сложности	Внешние факторы	Средний

### 9.8 KPI процесса

- Количество действующих международных договоров
- Количество участников академической мобильности
- Количество международных проектов
- Объём международного финансирования
- Доля иностранных студентов
- Количество совместных публикаций

### 9.9 Документированные записи

- Реестр международных договоров;
- Приказы о направлении на мобильность;
- Отчёты участников;
- Отчёты по проектам;
- Аналитический отчёт о международной деятельности.

### 9.10 Контрольные точки

- Подписание договора;
- Завершение программы мобильности;
- Завершение международного проекта;
- Годовой отчёт;
- Рассмотрение результатов на Учёном совете.

### 9.11 Взаимодействие с другими процессами

Процесс интегрирован с:

- Стратегическим управлением;
- Научной деятельностью;
- Учебным процессом;
- Управлением рисками;
- Кадровым обеспечением;
- Анализом руководства.

## ПРОЦЕСС 10. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Код процесса: КР-01

Тип процесса: Поддерживающий

Владелец процесса: Начальник отдела кадров

Исполнители: проректоры, директора институтов, заведующие кафедрами, аттестационные комиссии

### 10.1 Назначение процесса

Обеспечение Университета компетентным персоналом, способным реализовывать образовательные программы, научную деятельность и административное управление в соответствии с требованиями ГОС, аккредитации и ISO 9001:2015.

Процесс направлен на:

- подбор квалифицированных кадров;

- поддержание необходимого уровня компетентности;
- развитие профессиональных компетенций;
- формирование кадрового резерва;
- обеспечение преемственности.

### **10.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- профессорско-преподавательский состав;
- научных сотрудников;
- административно-управленческий персонал;
- вспомогательный персонал.

### **10.3 Входы процесса**

- штатное расписание;
- стратегический план;
- требования ГОС;
- результаты аккредитации;
- показатели КРІ;
- данные мониторинга качества;
- анализ кадровых рисков.

### **10.4 Выходы процесса**

- укомплектованный штат;
- аттестационные заключения;
- планы повышения квалификации;
- кадровый резерв;
- отчёты о кадровом составе;
- показатели квалификации ППС.

### **10.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Планирование кадровой потребности

Ответственные: отдел кадров, проректоры

Действия:

- анализ штатного расписания;
- определение вакансий;
- анализ нагрузки;
- согласование с руководством.

Результат: утвержденный план кадрового обеспечения.

Этап 2. Подбор и приём на работу

Действия:

- объявление конкурса;
- рассмотрение кандидатур;
- проведение собеседования;
- оценка квалификации;
- оформление трудового договора;
- издание приказа.

Этап 3. Адаптация новых сотрудников

Действия:

- ознакомление с нормативными документами;
- ознакомление с СМК;

- наставничество;
- вводный инструктаж.

Этап 4. Аттестация и оценка деятельности

Действия:

- анализ учебной нагрузки;
- анализ публикационной активности;
- анализ качества преподавания;
- рассмотрение на аттестационной комиссии.

Результат: решение о соответствии занимаемой должности.

Этап 5. Повышение квалификации

Действия:

- формирование плана ПК;
- направление на курсы;
- участие в семинарах;
- внутреннее обучение по СМК;
- анализ выполнения плана.

Этап 6. Формирование кадрового резерва

Действия:

- выявление перспективных сотрудников;
- разработка программ развития;
- планирование замещения должностей.

#### 10.6 RACI-матрица процесса КР-01

Этап	Ректор	Проректор	Отдел кадров	Директор института	Кафедра	ОЛАКО
Планирование потребности	I	A	R	C	C	I
Подбор кадров	A	C	R	C	C	I
Аттестация	I	A	R	C	R	I
Повышение квалификации	I	A	R	C	C	I
Кадровый резерв	I	A	R	C	C	I

#### 10.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Отток квалифицированных кадров	Низкая мотивация	Высокий
Низкий уровень публикационной активности	Недостаточная поддержка	Средний
Формальная аттестация	Отсутствие критериев	Средний
Дефицит специалистов	Ограниченный рынок труда	Высокий
Недостаточное повышение квалификации	Отсутствие финансирования	Средний

#### 10.8 KPI процесса

- Доля ППС с учёной степенью (%)
- Средний возраст ППС
- Доля сотрудников, прошедших ПК (%)
- Количество публикаций на 1 ППС
- Уровень текучести кадров (%)
- Доля вакантных ставок (%)

#### 10.9 Документированные записи

- Штатное расписание;
- Личные дела сотрудников;
- Приказы о приёме и увольнении;
- Протоколы аттестации;
- План повышения квалификации;
- Отчёт о кадровом составе.

#### **10.10 Контрольные точки**

- Утверждение штатного расписания;
- Проведение ежегодной аттестации;
- Годовой анализ кадрового состава;
- Анализ кадровых рисков на Совете по качеству;
- Анализ со стороны руководства.

#### **10.11 Взаимодействие с другими процессами**

Процесс кадрового обеспечения связан с:

- Стратегическим управлением;
- Учебным процессом;
- Научной деятельностью;
- Международной деятельностью;
- Управлением рисками;
- Управлением СМК.

## **ПРОЦЕСС 11. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЦИФРОВАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА**

Код процесса: ИТ-01

Тип процесса: Поддерживающий

Владелец процесса: Руководитель ЦИТО

Исполнители: системные администраторы, разработчики, ответственные за цифровые платформы

#### **11.1 Назначение процесса**

Обеспечение стабильного функционирования информационной инфраструктуры и цифровой образовательной среды Университета, необходимой для реализации образовательной, научной и управленческой деятельности.

Процесс направлен на:

- поддержку электронных систем управления обучением;
- обеспечение информационной безопасности;
- защиту персональных данных;
- техническое сопровождение образовательных процессов;
- цифровую трансформацию.

#### **11.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- систему управления обучением (LMS);
- электронный документооборот;
- базы данных обучающихся;
- корпоративную почту;
- официальный сайт;
- серверную инфраструктуру;
- системы видеоконференций;

- резервное копирование данных.

### **11.3 Входы процесса**

- требования образовательных программ;
- стратегический план цифрового развития;
- заявки пользователей;
- требования законодательства в области защиты данных;
- результаты аудита ИТ-инфраструктуры;
- анализ рисков.

### **11.4 Выходы процесса**

- функционирующие цифровые системы;
- отчёты о работоспособности;
- обновлённое программное обеспечение;
- резервные копии данных;
- журналы инцидентов;
- аналитические отчёты по цифровой активности.

### **11.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Планирование цифровой инфраструктуры

Ответственные: ЦИТО

Действия:

- анализ текущего состояния;
- оценка потребностей;
- формирование плана модернизации;
- согласование бюджета.

Результат: план развития ИТ.

Этап 2. Обеспечение функционирования систем

Действия:

- техническое обслуживание серверов;
- сопровождение LMS;
- администрирование баз данных;
- поддержка пользователей.

Этап 3. Информационная безопасность

Действия:

- контроль доступа;
- защита персональных данных;
- установка обновлений;
- антивирусная защита;
- аудит информационной безопасности.

Этап 4. Управление инцидентами

Действия:

- регистрация инцидента;
- диагностика проблемы;
- устранение неисправности;
- документирование;
- анализ причин.

Этап 5. Резервное копирование и восстановление

Действия:

- регулярное резервное копирование;
- тестирование восстановления;
- хранение резервных копий.

Этап 6. Мониторинг цифровой активности

Анализируется:

- доступность систем;
- количество пользователей;
- активность в LMS;
- частота сбоев;
- время устранения инцидентов.

### 11.6 RACI-матрица процесса ИТ-01

Этап	Ректор	Проректор	ЦИТО	Директора институтов	ППС	ОЛАКО
Планирование ИТ	A	C	R	C	I	I
Поддержка систем	I	I	A/R	I	C	I
Информационная безопасность	I	C	A/R	I	I	I
Инциденты	I	I	A/R	C	C	I
Мониторинг	I	C	R	I	I	A

### 11.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Сбой LMS	Техническая неисправность	Высокий
Утечка данных	Нарушение безопасности	Критический
Отсутствие резервного копирования	Недостаточный контроль	Высокий
Низкая цифровая грамотность ППС	Недостаточное обучение	Средний
Перегрузка серверов	Недостаточная мощность	Средний

### 11.8 KPI процесса

- Доступность систем (% времени без сбоев)
- Среднее время устранения инцидента
- Количество зарегистрированных инцидентов
- Доля дисциплин, размещённых в LMS (%)
- Количество пользователей цифровой среды
- Количество инцидентов информационной безопасности

### 11.9 Документированные записи

- Журнал инцидентов;
- План цифрового развития;
- Протоколы тестирования резервного копирования;
- Акты обновления ПО;
- Реестр пользователей;
- Отчёты по ИТ-аудиту.

### 11.10 Контрольные точки

- Ежемесячный отчёт о работоспособности;
- Квартальный аудит безопасности;
- Годовой анализ цифровой среды;
- Отчёт на Совете по качеству;

- Анализ со стороны руководства.

### **11.11 Взаимодействие с другими процессами**

Процесс тесно связан с:

- Учебным процессом;
- Оцениванием;
- Научной деятельностью;
- Международной деятельностью;
- Управлением рисками;
- Управлением СМК;
- Стратегическим управлением.

## **ПРОЦЕСС 12. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ**

Код процесса: АУ-01

Тип процесса: Управляющий (обеспечивающий соответствие и улучшение)

Владелец процесса: Начальник отдела лицензирования, аккредитации и качества образования

Исполнители: внутренние аудиторы, руководители подразделений

### **12.1 Назначение процесса**

Обеспечение регулярной, независимой и объективной оценки:

- соответствия СМК требованиям ISO 9001:2015;
- соответствия внутренним нормативным документам;
- результативности процессов;
- выполнения стратегических и операционных целей.

Процесс направлен на выявление несоответствий, возможностей для улучшения и предотвращение системных рисков.

### **12.2 Область применения**

Процесс распространяется на:

- все структурные подразделения;
- все управляющие, основные и поддерживающие процессы;
- документацию СМК;
- выполнение требований ГОС и аккредитации.

### **12.3 Входы процесса**

- программа внутреннего аудита;
- требования ISO 9001:2015;
- внутренние нормативные документы;
- результаты предыдущих аудитов;
- реестр рисков;
- обращения заинтересованных сторон.

### **12.4 Выходы процесса**

- отчёт внутреннего аудита;
- перечень несоответствий;
- рекомендации по улучшению;
- план корректирующих действий;
- обновление реестра рисков.

### **12.5 Подробная логика процесса**

Этап 1. Планирование аудита

Ответственные: ОЛАКО

Действия:

- формирование годовой программы аудита;
- определение объектов проверки;
- назначение аудиторов;
- утверждение программы ректором.

Результат: утвержденная программа аудита.

Этап 2. Подготовка к аудиту

Действия:

- анализ документации;
- разработка чек-листов;
- уведомление подразделения;
- согласование даты проверки.

Этап 3. Проведение аудита

Методы:

- интервьюирование;
- анализ документов;
- наблюдение;
- выборочная проверка записей.

Аудиторы обеспечивают независимость и объективность.

Этап 4. Оформление результатов

Формируется отчет, включающий:

- выявленные несоответствия;
- замечания;
- возможности для улучшения;
- рекомендации;
- сроки устранения.

Этап 5. Корректирующие действия

Ответственные подразделения:

- разрабатывают план мероприятий;
- определяют ответственных;
- устанавливают сроки;
- представляют отчет о выполнении.

Этап 6. Контроль результативности

ОЛАКО:

- проверяет устранение причин;
- подтверждает закрытие несоответствия;
- фиксирует статус в реестре.

## 12.6 RACI-матрица процесса АУ-01

Этап	Ректор	ОЛАКО	Аудитор	Подразделение	Совет по качеству
Планирование	A	R	I	I	C
Подготовка	I	A/R	R	C	I
Проведение	I	C	A/R	R	I
Отчет	I	A/R	R	C	I
Корректирующие действия	A	R	C	R	I
Закрытие несоответствий	I	A/R	C	R	I

## 12.7 Основные риски процесса

Риск	Причина	Уровень
Формальный характер аудита	Отсутствие объективности	Высокий
Зависимость аудитора	Нарушение принципа независимости	Высокий
Несвоевременное устранение несоответствий	Низкий контроль	Средний
Повторяющиеся несоответствия	Неустранимые причины	Высокий

## 12.8 КРІ процесса

- Выполнение программы аудита (%)
- Количество выявленных несоответствий
- Доля повторных несоответствий (%)
- Средний срок устранения несоответствий
- Доля закрытых несоответствий (%)

## 12.9 Документированные записи

- Программа внутреннего аудита;
- Чек-листы;
- Отчёты аудита;
- Реестр несоответствий;
- План корректирующих действий;
- Протоколы закрытия несоответствий.

## 12.10 Контрольные точки

- Утверждение программы аудита;
- Завершение проверки;
- Подписание отчёта;
- Подтверждение выполнения корректирующих действий;
- Анализ на Совете по качеству;
- Анализ со стороны руководства.

## 12.11 Взаимодействие с другими процессами

Процесс внутреннего аудита интегрирован со всеми процессами Университета и обеспечивает:

- проверку их результативности;
- обновление реестра рисков;
- корректировку стратегических целей;
- совершенствование СМК.

## I. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ УНИВЕРСИТЕТА (ОБЩАЯ СТРУКТУРА)

Для системной увязки определим 5 укрупнённых стратегических направлений:

1. Повышение качества образования
2. Развитие научного потенциала
3. Международная интеграция
4. Устойчивое организационное развитие
5. Цифровая трансформация и эффективность управления

## II. ИНТЕГРИРОВАННАЯ ТАБЛИЦА

Стратегическая цель 1: Повышение качества образования

Процесс	Ключевые риски	КРІ	Механизм контроля
---------	----------------	-----	-------------------

Разработка ОП	Устаревание содержания	Доля актуализированных ОП	Экспертиза, аккредитация
Учебный процесс	Низкая успеваемость	Средний GPA	Мониторинг сессии
Оценивание	Субъективность	Количество апелляций	Внутренний аудит
Практика	Формальный характер	% трудоустройства	Отчёт работодателей
Внутренний аудит	Повторные несоответствия	Доля закрытых КД	Анализ руководства

### Стратегическая цель 2: Развитие научного потенциала

Процесс	Ключевые риски	KPI	Механизм контроля
Научная деятельность	Низкая публикационная активность	Публикации на 1 ППС	Годовой отчёт
Кадровое обеспечение	Отток ППС	Текущая текучесть кадров	Анализ рисков
Международная деятельность	Низкое участие в проектах	Количество грантов	Мониторинг проектов

### Стратегическая цель 3: Международная интеграция

Процесс	Ключевые риски	KPI	Механизм контроля
Международная деятельность	Формальные договоры	Количество мобильных	Годовой отчёт
Разработка ОП	Отсутствие международного компонента	Доля программ с международными модулями	Экспертиза
Научная деятельность	Низкое международное сотрудничество	Совместные публикации	Мониторинг

### Стратегическая цель 4: Устойчивое организационное развитие

Процесс	Ключевые риски	KPI	Механизм контроля
Стратегическое управление	Нереалистичные цели	Выполнение стратегии (%)	Анализ руководства
Управление СМК	Формальность системы	Количество несоответствий	Аудит
Управление рисками	Высокие критические риски	Средний уровень риска	Совет по качеству
Кадровое обеспечение	Дефицит специалистов	Доля вакантных ставок	Мониторинг

### Стратегическая цель 5: Цифровая трансформация

Процесс	Ключевые риски	KPI	Механизм контроля
ИТ и цифровая среда	Сбой LMS	Доступность системы (%)	Ежемесячный отчёт
Учебный	Низкая	Доля дисциплин в	Мониторинг

процесс	цифровизация	LMS	
Оценивание	Ненадёжность тестирования	Отсутствие технических сбоев	IT-аудит

### III. ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СВЯЗЬ ПРОЦЕССОВ

Ниже показана взаимосвязь ключевых элементов:

Стратегия

↓

Цели качества

↓

Процессы

↓

Риски

↓

KPI

↓

Мониторинг

↓

Аудит

↓

Анализ руководства

↓

Улучшение

Это замкнутый управленческий цикл.

### IV. СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Уровень	Инструмент
Стратегический	Стратегия + Цели
Тактический	Процессы + RACI
Операционный	KPI + Риски
Контрольный	Аудит + Мониторинг
Управленческий	Анализ руководства
Развивающий	Корректирующие действия

### V. ИНТЕГРАЦИЯ В АНАЛИЗ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

На ежегодном анализе рассматриваются:

1. Достижение стратегических целей
2. Выполнение KPI
3. Статус высоких рисков
4. Результаты аудитов
5. Результативность корректирующих действий

На основании анализа принимаются управленческие решения.

### СВОДНАЯ МАТРИЦА ПРОЦЕССОВ СМК

(уровень стратегической архитектуры)

Матрица объединяет:

- код процесса
- тип процесса
- владельца
- стратегическую цель

- ключевые риски
- КРІ
- взаимосвязанные процессы

## I. УПРАВЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

Код	Процесс	Владелец	Стратегическая цель	Ключевые риски	КРІ	Связанные процессы
СУ-01	Стратегическое управление	Ректор	Все цели	Нереалистичные цели	Выполнение стратегии (%)	Все
СМК-01	Управление СМК	ОЛАКО	4	Формальность системы	Выполнение программы аудита	Все
РИ-01	Управление рисками	Совет по качеству	Все	Высокие критические риски	Средний уровень риска	Все
АУ-01	Внутренний аудит	ОЛАКО	4	Повторные несоответствия	Доля закрытых КД	Все

## II. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Код	Процесс	Владелец	Стратегическая цель	Ключевые риски	КРІ	Связанные процессы
ОП-01	Разработка ОП	Проректор УР	1	Устаревание содержания	Доля актуализированных ОП	УП-01, ОЦ-01
УП-01	Учебный процесс	Учебный отдел	1	Низкая успеваемость	Средний GPA	ОЦ-01, ИТ-01
ОЦ-01	Оценивание	Проректор УР	1	Субъективность	Количество апелляций	УП-01
ПР-01	Практика	Центр карьеры	1	Формальная практика	% трудоустройства	ОП-01
НИР-01	Научная деятельность	Проректор НР	2	Низкая публикационная активность	Публикации на 1 ППС	КР-01
МД-01	Международная деятельность	Проректор МС	3	Формальные договоры	Количество мобильных	НИР-01

### III. ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

Код	Процесс	Владелец	Стратегическая цель	Ключевые риски	КРІ	Связанные процессы
КР-01	Кадровое обеспечение	Отдел кадров	4	Отток ППС	Доля ППС с учёной степенью	Все основные
ИТ-01	ИТ и цифровая среда	ИТ-отдел	5	Сбой LMS	Доступность системы (%)	УП-01, ОЦ-01

### IV. ВИЗУАЛЬНАЯ ЛОГИКА ПРОЦЕССНОЙ АРХИТЕКТУРЫ

Уровень 1 — Стратегия

↓

Уровень 2 — Управляющие процессы

↓

Уровень 3 — Основные процессы

↓

Уровень 4 — Поддерживающие процессы

↓

Уровень 5 — КРІ + Риски

↓

Уровень 6 — Аудит и анализ руководства

↓

Уровень 7 — Улучшение

### V. МАТРИЦА ПОКРЫТИЯ

Раздел ISO	Процессы
4. Контекст	СУ-01, РИ-01
5. Лидерство	СУ-01
6. Планирование	РИ-01
7. Ресурсы	КР-01, ИТ-01
8. Операционная деятельность	ОП-01, УП-01, ОЦ-01, ПР-01, НИР-01, МД-01
9. Оценка результативности	АУ-01, СМК-01
10. Улучшение	СМК-01, РИ-01

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ШАБЛОН ANNUAL PROGRAM REVIEW (APR)

Ежегодный анализ образовательной программы

#### 1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОП

**Показатель**                      **Информация**

Код ОП

Наименование ОП

Уровень образования

Форма обучения

Структурное подразделение

## Показатель                      Информация

Руководитель ОП

Период анализа

Дата рассмотрения

### 2. АНАЛИЗ КОНТИНГЕНТА ОБУЧАЮЩИХСЯ

Показатель	Значение
Контингент на начало года	
Принято студентов	
Отчислено	
Академический отпуск	
Контингент на конец года	
Сохранность контингента (%)	
Доля иностранных студентов (%)	

Анализ динамики контингента

### 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Показатель	Значение
Средний GPA	
Успеваемость (%)	
Академическая задолженность (%)	
Результаты ГИА	
Остаточные знания (%)	
Результаты OSCE/OSPE	

**Achievement of Learning Outcomes**

Результат обучения	Уровень достижения	Метод оценки
PO-1		
PO-2		
PO-3		

Вывод по результатам обучения

### 4. КАЧЕСТВО ПРЕПОДАВАНИЯ

Показатель	Значение
Доля ППС с ученой степенью (%)	
Повышение квалификации (%)	
Использование LMS (%)	
Использование активных методов обучения (%)	
Преподавание на английском языке (%)	

**Используемые образовательные технологии**

- PBL
- CBL
- Simulation-based learning
- VR/AR
- Blended learning
- Flipped classroom

**Анализ качества преподавания**

## 5. ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА И РАБОТОДАТЕЛИ

Показатель	Значение
Количество баз практики	
Охват практикой (%)	
Удовлетворенность работодателей (%)	
Трудоустройство выпускников (%)	

### Stakeholderfeedback

## 6. НАУЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Показатель	Значение
Публикации Scopus/WoS	
Публикации РИНЦ	
Индекс Хирша	
Участие студентов в НИР (%)	
Гранты	

### Внедрение НИР в учебный процесс

## 7. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Показатель	Значение
Академическая мобильность	
Международные проекты	
Зарубежные преподаватели	
Международные партнеры	

## 8. ЦИФРОВИЗАЦИЯ И LMS

Показатель	Значение
Доля дисциплин в LMS (%)	
Активность пользователей LMS (%)	
Электронные курсы	
Электронные УМКД	

## 9. SWOT-АНАЛИЗ ОП

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

## 10. РИСКИ ОП

Риск	Уровень	Мероприятия
------	---------	-------------

## 11. ПЛАН УЛУЧШЕНИЯ ОП

Мероприятие	Ответственный	Срок	KPI
-------------	---------------	------	-----

## 12. ИТОГОВОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Вывод по эффективности ОП

### Рекомендации

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

## ФОРМА STAKEHOLDER FEEDBACK

### 1. АНКЕТА ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

#### Оцените по шкале от 1 до 5

Вопрос	Оценка
Качество преподавания	
Доступность ППС	

Объективность оценивания	
Практическая подготовка	
Использование LMS/AVN	
Электронные ресурсы	
Организация расписания	
Поддержка со стороны кафедры	
Материально-техническая база	
Условия обучения	

**Какие дисциплины требуют улучшения?**

**Ваши предложения**

## 2. АНКЕТА ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Вопрос	Оценка
Практическая подготовка выпускников	
Теоретическая подготовка	
Коммуникативные навыки	
Softskills	
Digitalskills	
Готовность к профессиональной деятельности	

**Какие компетенции необходимо усилить?**

**Рекомендации работодателей**

## 3. АНКЕТА ДЛЯ ВЫПУСКНИКОВ

Вопрос	Оценка
Соответствие ОП требованиям рынка труда	
Практическая значимость дисциплин	
Качество преподавания	
Полезность практики	
Подготовка к профессиональной деятельности	

**Работаете ли Вы по специальности?**

- Да  
 Нет

**Предложения по улучшению ОП**

## 4. АНКЕТА ДЛЯ ППС

Вопрос	Оценка
Условия труда	
Цифровая инфраструктура	
Методическая поддержка	
Академическая свобода	
Система повышения квалификации	

**Предложения по совершенствованию системы качества**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### DASHBOARD КРІ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

#### 1. КРІ УНИВЕРСИТЕТА

Блок	КРІ	Пл н	Фак т	Выполнени е	Стату с
------	-----	---------	----------	----------------	------------

Контингент	Сохранность контингента	90%			
Обучение	Средний GPA	3,2			
Обучение	Успеваемость	85%			
Качество	Удовлетворенность студентов	85%			
Наука	Публикации Scopus/WoS				
Международная деятельность	Академическая мобильность				
Цифровизация	Использование LMS	95%			
Риски	Количество высоких рисков	≤5			

## 2. КРІ КАФЕДР

Кафедра	КРІ ППС	GPA	Удовлетворенность	Риск	Рейтинг
---------	---------	-----	-------------------	------	---------

## 3. КРІ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ОП	Аккредитация	GPA	Трудоустройство	Satisfaction	Рейтинг
----	--------------	-----	-----------------	--------------	---------

## 4. DASHBOARD РИСКОВ

Риск	Уровень	Ответственный	Статус
------	---------	---------------	--------

## 5. ЦВЕТОВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

Выполнение КРІ	Статус
≥ 85%	Выполнен
75–84%	В работе
< 75%	Высокий риск

## 6. ТОП-3 РИСКА

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 7. ТОП-5 КАФЕДР ПО КРІ

№	Кафедра	Итоговый КРІ
1		
2		
3		
4		
5		

## 8. ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Показатель	Значение
Индекс качества обучения	
Индекс научной деятельности	
Индекс цифровизации	
Индекс удовлетворенности	
Общий индекс качества	

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящее Руководство является обязательным для применения всеми структурными подразделениями ЖАГУ.

Руководство подлежит пересмотру:

- не реже одного раза в год;
- при изменении законодательства;
- при изменении требований аккредитации;
- при изменении структуры Университета;
- при необходимости совершенствования СМК.

Контроль исполнения Руководства возлагается на Департамент академической политики.