

## УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”

(концептуална рамка)

Цветан Давидков

*Задачата на този текст е да представи документа “УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ (концептуална рамка)”. Документът беше приет от Академическия съвет на Софийския университет “Св. Климент Охридски” (22 юни 2005) като концептуална рамка и общ език по проблемите на качеството в Университета.*

**Необходимост от въвеждане на система за управление на качеството (СУК).** Ориентирането на Университета към високо качество на всички университетски дейности е споделена устойчива стратегическа ориентация. Инвестициите за постигане на високо качество осигуряват на Университета силна конкурентна позиция и конкурентни предимства. Въвеждането на СУК в Университета е отговор на следните нужди и предизвикателства:

- Университетът да следва и утвърждава национална си мисия и отговорност в условия на засилена образователна и научна конкуренция.
- От научно-образователен център Университетът да се превърне в: а) национален център за производство на обществени политики за ефективно управление на обществените ресурси; б) водещ център за образователен, научен, информационен и културен обмен.
- Университетът да участва в ускоряването на процесите за присъединяване на България към ЕС и пълноценното ѝ интегриране в Евросъюза като отстоява позициите и интересите на страната пред европейските структури.
- Университетът да отговори адекватно на предизвикателствата на информационното общество.
- Университетът да използва най-добрата практика за постигане на организационна ефективност.

**Чрез въвеждане на управление на качеството (УК) ние:**

- Посрещаме адекватно нарастващите изисквания на нашите партньори и клиенти.
- Се стремим да отговорим в максимална степен на високите изисквания към университетската колегия.
- Се превръщаме в център на най-високо качество.
- Отговаряме на европейските стандарти за университетско качество и се доближаваме до най-добрите световни образци.
- Следваме поведението на социално отговорен корпоративен гражданин – работим за издигане равнището на обществото чрез поддържане на високи образователни, научни, културни и граждански стандарти.

**Стратегически ориентири** – мисия, визия, цели, основополагащи ценности.

**Мисия.** Софийският университет “Св. Климент Охридски” е водещ национален образователен, научно-изследователски, културен и информационен център с високо международно признание.

- Университетът е образец на научно-изследователска и преподавателска работа с широко културно и обществено значение.
- Университетът формира ядрото на българската интелигенция и просвещава българското национално самосъзнание.
- Университетът допринася решително за българското участие в световното развитие на науката и образованието.
- Университетът играе активна роля в проектирането и провеждането на политики с национално, регионално и международно значение.

Софийският университет “Св. Климент Охридски” е призван да съхранява, обогатява и пренася през вековете знанието и човешкия стремеж към истината и познанието. В него се развива науката и се обучават студенти във всички нейни области. Университетът възпитава високообразовани, национално отговорни личности, които формират ядрото на българската интелигенция и водят българската нация към духовно извисяване и благоденствие.

**Визия.** Ние се стремим Университетът да утвърждава и отстоява своята роля на образователен, научен и културен център с общоевропейско значение.

- Образователните програми на Софийския университет трябва все повече да покриват европейските стандарти за качество и се съизмерват с водещите световни образци.
- Университетът се стреми да работи на нивото на добрите практики в развитието, управлението и използването на науката за жизнените цели на обществото и отделния човек.
- Университетът ще продължи да разширява своята решаваща роля във формирането и развитието на проекти, политики и стратегии за развитието на страната.
- Университетът се стреми да бъде лидер в обучението, науката и ключовите проекти за развитие на обществото.

**Основни цели.** В изпълнение на мисията на Университета, за реализиране на нашата визия, ние се стремим към:

- Високо качество на образователната, научноизследователската, информационната и културната дейност. Покриване критериите за качество на Болонската декларация във всички дейности и звена на Университета.
- Водеща позиция на пазара на образователни услуги в България и региона чрез адекватен отговор на образователните потребности. Активни действия за формиране на пазара.
- Целенасочено интегриране в европейското научно пространство и доближаване до световните стандарти за научна дейност.
- Засилване на участието на Университета във формирането и развитието на национални и регионални стратегии и политики.

**Основополагащи ценности** (върху какво се опираме, на какво разчитаме, за да постигнем заявените цели). За да постигнем заявените цели, ние:

- Използваме развитието на добрите традиции и постиженията на Университета.

- Стимулираме новаторството и предприемаческото поведение на университетските студенти, преподаватели и служители.
- Развиваме човешкия капитал.
- Привличаме и създаваме условия за задържане на най-добрите преподаватели, учени и администратори.
- Привличаме за обучение най-добрите млади хора от страната / региона.
- Изграждаме устойчиви партньорства.
- Осъществяваме непрекъснати подобрения в съответствие с добрата световна практика.
- Въвеждаме съвременни управленски подходи.
- Засилваме проектната организация в структурирането и управлението на университетските дейности.

**Какво разбираме под УК?** Управлението на качеството в Софийския университет “Св. Климент Охридски” се основава върху разбирането, че високото качество е стремеж да отговорим в най-висока степен на нуждите на всички наши клиенти – ползвателите на продуктите/услугите на Университета<sup>1</sup>. УК е съвкупност от дейности, стандарти и процедури, чието следване осигурява висока принадлежна стойност за нашите клиенти. Наши външни клиенти са потребителите на продуктите/услугите на Университета – обществото, работодателите, потребителите на научни, информационни и културни продукти/услуги. Наши вътрешни клиенти са студентите, преподавателите и служителите.

**За какво служи СУК?** СУК е обща рамка на усилията на университетската общност за (ефективно) удовлетворяване нуждите на нашите клиенти. СУК дава представа за начина, по който отделните елементи и подсистеми се обвързват в единен механизъм. Тя очертава необходимите действия и правомощията на отделните университетски звена и ръководните органи за ефективното функциониране и развитие на Университета.

- СУК е средство за оценяване и развитие на стратегиите и политиките за развитие на Университета. СУК се основава върху стратегиите за развитие на Университета и се конкретизира в политики и проекти, ориентирани дейността по основните направления. Споделените разбирания за дължимото качество на университетските дейности, на свой ред оказват въздействие върху стратегиите, политиките и конкретните проекти.
- СУК осигурява надеждни ориентири за актуалните нужди на нашите клиенти и начина, по който ги удовлетворяваме, за добрата практика и възможностите за подобрения.
- СУК осигурява общ език и споделен начин на мислене за нашата организация.
- СУК осигурява инструменти за самооценка, оценка и измерване на постиженията, за идентифициране на проблеми, пропуски и несъответствия. Системата дава възможност ефективно да се планират и реализират проекти за подобрения.
- СУК дава рамка за установяване и премахване на дублирането на инициативи, за идентифициране на пропуски и несъответствия.
- СУК е инструмент за подобряване на управлението на Университета.

---

<sup>1</sup> В литературата са налице множество разнообразни схващания за природата на качеството – характеристика на потребителските свойства на продукта/услугата; съответствие / несъответствие на продукта / услугата на определени стандарти (критерии); съответствие/несъответствие на продукта/услугата на изискванията (очакванията) на клиентите – външни и вътрешни и др.

**Обхват на СУК.** Системата е насочена към осигуряване на високо качество на обучението, научноизследователската работа, културната, възпитателната и информационната дейност. Обект на специално внимание е участието на Университета в проектирането и провеждането на стратегии и политики с национално, регионално и международно значение.

**Ръководни начала при изграждане на СУК.** Цел на университетските програми е образованият гражданин. Образованият гражданин:

- Умее да учи;
- Притежава и използва критическо мислене;
- Умее да прилага своите знания и компетентности;
- Притежава стабилна ценностна система от граждански добродетели.

Университетът подпомага студентите за пълноценна професионална и личностна реализация (“Помогни ми да те възвися”) и насърчава стремежа към развитие на съвременни умения и компетентности. Студентите, преподавателите и служителите споделят общи цели и работят заедно за тяхното постигане въз основа на съчетаването на преподаване/учене, научна дейност и гражданска активност. Университетската общност разглежда разнообразието на хора и идеи като ценен ресурс и се грижи за неговото поддържане.

Ние сме убедени, че за да постигнем желаното високо качество, трябва да се ръководим от следните основни начала:

- Грижата за високото качество е постоянна грижа на всеки от нас – на всеки преподавател, на всеки студент, на всеки служител.
- Най-важният измерител на нашата дейност са резултатите. Ние се стремим към резултати, които надхвърлят очакванията на нашите клиенти и партньори.
- Клиентите са в центъра на нашето внимание. Ние се стремим да създаваме за тях продукти с висока стойност.
- Доброто ръководство/лидерство играе ключова роля за успехите на организацията. Ние се нуждаем от ясни и устойчиви цели.
- Управлението е ефективно, когато се основава върху факти. Доброто управление изисква добро планиране, добро организиране, добро ръководство, добър контрол. То се осъществява чрез балансирана система от процедури.
- Развитието на хората и постигането на тяхната ангажираност засилват приноса на всеки за успеха на организацията.
- Непрекъснато учене, въвеждането на новости и подобрения са най-прекия път за спечелване на конкурентни предимства.
- Развитието на устойчиви взаимноизгодни партньорства увеличава (подобрява) възможностите за постигане на добри резултати.
- Качеството на комуникациите и информацията има първостепенно значение за ефективното постигане на резултати.
- Гражданското участие и социално отговорното поведение на Университета и всеки от нас допринасят за успешното развитие на българското общество.

**Кратко описание на СУК.** Действието на СУК се осъществява чрез периодично самооценяване и оценяване на важните сфери от дейността на Университета в съответствие със стандарти за добро изпълнение, изготвянето на проекти за

подобрения и тяхното осъществяване. За ефективното функциониране на СУК университетската общност постига съгласие относно:

- философията, обхвата и смисъла на СУК;
- сферите и дейностите – обект на оценяване и подобрения – тези сфери и дейности трябва да бъдат идентифицирани в процеса на формиране на общо разбиране за СУК);
- институционалното изграждане и механизмите на функциониране на системата;
- стандартите, методологията и методиките за оценяване и използването на резултатите;
- правомощията по изготвянето, осъществяването и отчитането на проектите за подобрения;
- ресурсното осигуряване на СУК.

### Как работи СУК?

- В университетската общност се постига съгласие относно мисията, визията, ценностите и основните цели пред Университета (периодичен преглед/промяна).
- Целите на университета се конкретизират като цели на отделните университетски звена. Целите се формулират и разработват така, че да бъдат: обосновани, измерими, ясни, постижими, ресурсно осигурени, комуникирани и споделени. Постига се яснота за това кой носи отговорност за постигане на всяка конкретна цел (периодичен преглед/промяна на целите).
- Университетът / неговите звена планират и обосновават дейности (проекти) за постигане на декларираните цели (“цикъл на планирането”). Разработва се “Общ проект за развитие на Университета в периода ...”, “Общ проект за развитие на ... факултет за периода...” Всеки общ проект се конкретизира в програма/план за действие. При планирането се вземат предвид:
  - а) клиентите и техните очаквания/изисквания към нас;
  - б) партньорите - очаквания/изисквания към нас;
  - в) заинтересованите от нашата дейност - очаквания/изисквания;
  - г) обществото - очаквания/изисквания;
  - д) ключовите резултати от дейността, които искаме да постигнем;
  - е) пазарът, на който оперираме като Университет (звена на Университета);
  - ж) ресурсите, на които разчитаме;
  - з) качеството на ръководителите;
  - и) качеството на системата за управление;
  - к) качеството на работните процеси;
  - л) особеностите на организационната култура;
  - м) други.
- Периодично се организира преглед/оценка на дейността, залегнала в плановете. Оценката е съчетание от самооценка и външна оценка по единна методика. Тази методика се конкретизира в съответствие с някой от утвърдените модели (напр. EFQM Excellence Model, системата “Болдридж” – САЩ, комбиниран модел).

Резултатите от оценката се използват за подобряване на работа чрез:

- а) оценка/преоценка/актуализиране на мисията, визията, целите, ценностите, политиките, стратегиите;
- б) отдаване на признание за приноса на преподавателите, служителите, студентите;
- в) отдаване на признание на ръководителите;
- г) усъвършенстване на управлението на човешките ресурси (подбор, планиране на кариерата, обучение и развитие, системи за атестиране, системи за компенсация, здравословни условия на труд и др.)
- д) оценка/преоценка на взаимоотношенията с клиентите, партньорите, заинтересованите страни, обществото;
- е) усъвършенстване на работните процеси, вкл. вътрешноуниверситетските процедури;
- ж) усъвършенстване на стила на лидерство / ръководство;
- з) усъвършенстване на системата за управление;
- и) подобряване на организационната ефективност, в т.ч. на ключовите резултати от дейността (напр. умения и компетентности на студентите), продуктите/услугите за клиентите (напр. научни продукти и услуги) и обществото, финансовите резултати (напр. ръст на собствените приходи) и др.;
- к) други.

Подобренията се осъществяват чрез обосноваване и реализиране на конкретни проекти за подобрения. Общ ориентир при изготвянето на проекти за подобрения са добрите образци (Benchmark, добра практика) – измерените най-високи постижения в дадената област/дейност. Звената обосновават и декларират своя избор на образци за сравнение, организират изучаването на добрата практика и трансфера/използването ѝ в собствената дейност.

Проектите за подобрения са резултат/следствие от оценяването и са част от процеса на планиране за новия цикъл.

**Институционално изграждане и функциониране.** Усилията за високо качество на университетските дейности са ангажимент на всеки преподавател, студент и служител в Университета. СУК се изгражда и функционира чрез дейността на основните и помощните звена на Университета и при установената структура на ръководните органи. За успешното въвеждане и развитие на СУК:

- на основните и обслужващите звена се вменяват функции по реализиране на СУК;
- всяко звено персонифицира задачите и отговорностите по качеството и ги вписва като правомощия и отговорност на преподавателите, служителите и студентите; правомощията на преподавателите и служителите се отразяват в длъжностните им характеристики;
- на университетско и факултетско равнище се разработват и реализират проекти за внедряване и развитие на СУК;
- при необходимост ръководствата на Университета, факултетите, департаментите и самостоятелните звена създават специализирани звена (временни и/или постоянни) за подпомагане внедряването и развитието на СУК;
- СУК се внедрява и развива като се държи сметка за: а) нормативните изисквания към осигуряването на качеството във висшите училища; б)

установените механизми за институционална и програмна акредитация; в) добрата практика.

Университетът и неговите звена осигуряват ресурси за внедряване и развитие на СУК.

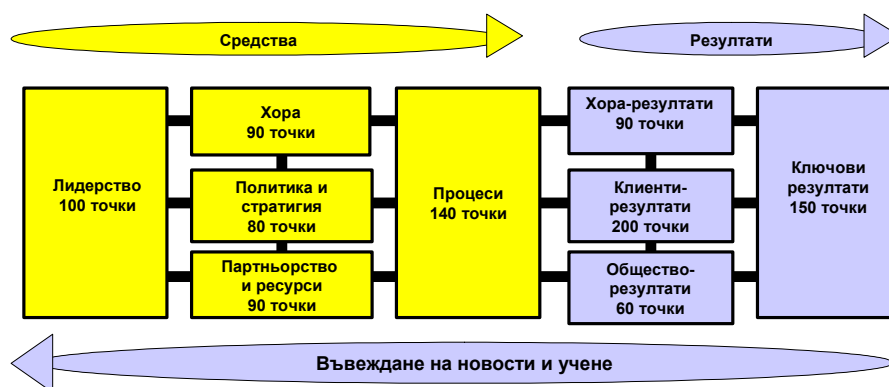
**Ориентири при структурирането на дейността**, обект на оценка и подобрения. Като ориентири могат да се използват разпространените модели - EFQM excellence model (модел за организационно съвършенство на Европейската фондация по управление на качеството) – Приложение 1. и моделът “Болдридж” (The Malcolm Baldrige National Quality Program) – Приложение 2.

Като правило този тип документи са придружени от речник на основните термини. Това допринася за формиране на общ език по въпросите на качеството.

МОДЕЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО<sup>2</sup>  
EFQM EXCELLENCE MODEL



Фиг. 9.1 Опростен модел на организационно усъвършенстване



Фиг.9.2. Евромодел за съвършенство (EFQM Excellence Model)

Сфера	Основни измерители / области на подобрене
<p><b>1. ЛИДЕРСТВО (100).</b> Лидерите формулират <u>мисията</u> и <u>визията</u> и съдействат за прилагането им на практика. Те развиват организационните <u>ценности</u> и <u>системи</u>, необходими за постигането на устойчив успех, като ги внедряват чрез подходящи действия и модели на поведение. По време на промяна те се придържат към постоянство на <u>целите</u>. Там, където се изисква, лидерите са способни да променят посоката на организацията и да насърчат другите да ги последват.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидерите формулират и развиват мисията, визията, ценностите и етичните норми на организацията и се превръщат в модел на добра организационна култура.</li> <li>2. Лидерите лично се ангажират с осигуряване на разработването, внедряването и непрекъснатото усъвършенстване на системата за управление на организацията.</li> <li>3. Лидерите поддържат отношения с <u>клиенти</u>, <u>партньори</u> и представители на обществото.</li> <li>4. Лидерите работят за утвърждаване на подходяща <u>организационна култура</u> заедно с хората от организацията.</li> <li>5. Лидерите формулират <u>организационните промени</u> и ръководят тяхното осъществяване.</li> </ol>

<sup>2</sup> **Източници:** Вътрешна електронна страница на Европейската фондация за управление на качеството ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Борисов, Б., Ц. Давидков. От управление на качеството към съвършенство на организацията. С., 2004.



<p><b>2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИИ (80).</b> Мисията и визията се осъществяват чрез ясно ориентирана към заинтересованите страни <u>стратегия</u>, съобразена с <u>пазара</u> и сектора, в който работи организацията. Разработените и разгърнати в организацията <u>политики</u>, <u>планове</u>, <u>цели</u> и <u>процеси</u> осигуряват реализирането на тази стратегия.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Политиката и стратегията се градят върху сегашните и бъдещи <u>потребности</u> и <u>очаквания</u> на всички <u>заинтересовани</u> (от работата на организацията).</li> <li>2. Политиката и стратегията се основават върху <u>информация</u>, получавана при отчитане цялостното представяне на организацията, от изследвания, натрупване на опит и от дейностите на организацията извън прякото ѝ поле на дейност.</li> <li>3. Политиката и стратегията се разработват, преразглеждат и осъвременяват.</li> <li>4. Политиката и стратегията се разпространяват, разясняват и разгръщат чрез рамка от ключови процеси.</li> </ol>
<p><b>3. ПЕРСОНАЛЪТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА (90).</b> Ефективните организации <u>управляват</u>, <u>развиват</u> и реализират целия <u>потенциал</u> на хората си на индивидуално, екипно и организационно равнище, като им осигуряват честност, равнопоставеност, ангажираност и възможности за изява. Те се грижат, информират, възнаграждават и отдават <u>признание</u>, така че да <u>мотивират</u> и <u>ангажират</u> персонала в реализирането на неговите умения и знания в полза на организацията.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Човешките ресурси</u> се планират, управляват и усъвършенстват.</li> <li>2. Знанията и способностите на хората се откриват, развиват и поддържат.</li> <li>3. Хората се <u>ангажират</u> и <u>овластяват</u>.</li> <li>4. Хората и организацията водят <u>диалог</u>.</li> <li>5. Хората се възнаграждават, отдава им се заслужено <u>признание</u> и за тях се полагат грижи.</li> </ol>
<p><b>4. ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ (90).</b> Ефективните организации <u>планират</u> и <u>управляват</u> както своите <u>отношения с външните партньори</u> и доставчиците, така и <u>вътрешните си ресурси</u>, за да подпомогнат реализирането на политиката, стратегията и ефективното протичане на процесите. В процеса на планиране и управление на партньорствата и ресурсите те <u>балансира</u>т настоящите и бъдещите</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Отношенията</u> с външните партньори се <u>управляват</u>.</li> <li>2. <u>Финансите</u> се управляват.</li> <li>3. Управляват се <u>сградите</u>, <u>оборудването</u> и <u>материалите</u>.</li> <li>4. <u>Технологиите</u> се управляват.</li> <li>5. Управляват се <u>информацията</u> и <u>знанията</u>.</li> </ol>

<p>потребности на <u>организацията, обществото и околната среда.</u></p>	
<p><b>5. РАБОТНИ ПРОЦЕСИ (140).</b> Ефективните организации <u>проектират, управляват и усъвършенстват</u> своите работни процеси, за да постигат пълно удовлетворяване и да генерират <u>нарастване на стойност</u> за клиентите и останалите заинтересовани страни.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работните процеси системно <u>се разработват и управляват.</u></li> <li>2. Процесите се <u>усъвършенстват и обновяват</u> (при необходимост), за да се постигне пълно удовлетворяване и нарастване на създадената стойност за клиентите и за останалите заинтересовани страни.</li> <li>3. <u>Продуктите и услугите</u> се проектират и развиват на базата на потребностите и очакванията на клиентите.</li> <li>4. Продуктите и услугите се произвеждат, доставят и им се осигурява <u>поддръжка.</u></li> <li>5. <u>Отношенията с клиентите</u> се управляват и задълбочават.</li> </ol>
<p><b>6. РЕЗУЛТАТИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА КЛИЕНТА (200).</b> Ефективните организации задълбочено <u>проучват резултатите</u> си за клиента.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Проучване на мнението.</u> Това е проучване на мнението и реакциите на клиентите въз основа на конкретни показатели (чрез изследвания, фокус групи, рейтинги, похвали, оплаквания и т.н.) по отношение на организацията.</li> <li>2. <u>Проследяване работата на организацията в съответствие с изискванията на клиента.</u> Това се прави с помощта на вътрешни показатели с цел да се наблюдава, разбира, предвижда и подобрява работата на организацията, както и да се предвиждат мненията и реакциите на нейните клиенти.</li> </ol>
<p><b>7. РЕЗУЛТАТИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА (90).</b> Ефективните организации задълбочено <u>проучват мнението и работата на ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА</u> и по отношение на тях постигат изключителни резултати.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Проучване на мнението.</u> Това се постига с показатели за мнението на служителите за организацията (получавани чрез проучвания, фокус групи, интервюта, оценки и др.).</li> <li>2. <u>Проследяване работата на хората в организацията.</u> Това се прави с помощта на вътрешните показатели с цел да се наблюдава, разбира, предвижда и подобрява работата на хората, както и да се предвижда тяхното мнение за организацията и отношението им към нея.</li> </ol>

<p><b>8. РЕЗУЛТАТИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ОБЩЕСТВОТО (60).</b> Добрите организации задълбочено <u>проучват общественото мнение</u> и постигат изключителни резултати по отношение на обществото.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Проучване на общественото мнение.</u> Това се прави с помощта на показатели за мнението на обществото за организацията (получени чрез проучвания, доклади, пресконференции, публични срещи, изяви и представяния, представители на държавната администрация).</li> <li>2. <u>Проследяване на работата на организацията.</u> Това се прави с вътрешните показатели, които се използват, за да се наблюдава, разбира, предвижда и подобрява работата на организацията, както и да се предвижда общественото мнение.</li> </ol>
<p><b>9. КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ДЕЙНОСТТА (150).</b> Добрите организации <u>задълбочено измерват</u> ключовите елементи от своята <u>политика и стратегия</u> и постигат изключителни резултати по отношение на тях.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Измерване на ключовите резултати.</u> Това се прави с помощта на измерители на ключовите резултати, които се дефинират от самата организация и са в съответствие с нейната политика и стратегия.</li> <li>2. <u>Измерване на дейността.</u> Това се прави с оперативни измерители, които се използват за наблюдаване и разбиране на процесите, за предвиждане и увеличаване вероятността да се постигнат планираните ключови резултати.</li> </ol>

Общата концепция на Евромодела за съвършенство може да се представи така: постигане на отлични *резултати* чрез ангажиране на всички хора в организацията в дейностите и усъвършенстването на *процесите*. Разгръщането на модела осигурява необходимата рамка за оценяване и усъвършенстване.

*Лидерството, политиката и стратегията, управлението на хората, партньорството и ресурсите са ключовите средства* за постигане на желаните резултати. Що се отнася до **резултатите**, то тук желанието е да се удовлетворят потребностите и надхвърлят очакванията на *клиентите, служителите и обществото*.

Средства: лидерство, управление на хората, стратегии и политики, партньорство и ресурси, работни процеси. Резултати: резултати за клиентите, резултати за хората в организацията, резултати за обществото, ключови резултати от дейността. Двете групи критерии са обвързани чрез *причинно-следствени връзки*. Резултатите са *следствие* на средствата. Средствата, от своя страна, се подобряват и обновяват благодарение на обратната връзка, чрез процеса на *учене и въвеждането на новости*. Усъвършенстваните средства водят към подобряване на "Резултатите".

Евромоделът не дава готови предписания. Той признава всички подходи, които са насочени към постигане на *устойчиво съвършенство* във всички аспекти на организационната дейност.

При използване на модела като инструмент за самооценка / оценка, отделните критерии носят точки. Общата им сума е 1000.

Система “Болдридж”<sup>3</sup>

(The Malcolm Baldrige National Quality Program)

Системата се основава върху 7 критерия, конкретизирани в критериални части. Възможният максимален брой точки е 1000.

Критерии / критериални части		максимален брой точки
<b>1. Лидерство</b>		<b>120</b>
	1. 1. Организационно лидерство	70
	1. 2. Социална (обществена) отговорност	50
<b>2. Стратегическо планиране</b>		<b>85</b>
	2. 1. Развитие на стратегии	40
	2. 2. Разгръщане на стратегии	45
<b>3. Студенти, заинтересовани и пазарна ориентация</b>		<b>85</b>
	3. 1. Познаване на студентите, заинтересованите и пазара	40
	3. 2. Взаимоотношения със студентите и заинтересованите; удовлетвореност	45
<b>4. Измерване, анализ и управление на знанието</b>		<b>90</b>
	4. 1. Измерване и анализ на организационното представяне	45
	4. 2. Информация и управление на знанието	45
<b>5. Внимание към факултета и персонала</b>		<b>85</b>
	5. 1. Работни системи	35
	5. 2. Учене и мотивация на факултета и персонала	25
	5. 3. Благосъстояние и удовлетвореност на факултета и персонала	25
<b>6. Процесът на управление</b>		<b>85</b>
	6. 1. Процеси, насочени към учене	50
	6. 3. Поддържащи (подкрепящи) процеси	35
<b>7. Организационно представяне - резултати</b>		<b>450</b>
	7. 1. Научено от студентите - резултати	150
	7. 2. Резултати за студентите и заинтересованите	60
	7. 3. Резултати, свързани с бюджета, финансите и пазара	60
	7. 4. Резултати за факултета и персонала	60
	7. 5. Организационна ефективност - резултати	60
	7. 6. Възпитателни резултати. Социална отговорност – резултати.	60
	<b>Общо:</b>	<b>1000</b>

<sup>3</sup> Източник: Baldrige National Quality Program. Education Criteria for Performance Excellence (2003) [www.asq.org](http://www.asq.org)

Използвани информационни източници

- Борисов, Б., Ц. Давидков. От управление на качеството към съвършенство на организацията (Европейски стратегии практики). С., 2005.
- Вътрешна електронна страница на Европейската фондация за управление на качеството ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).
- Качеството на университетското образование (TEMPUS ПРОЕКТ UM\_JEP – 13388 – 98). С., 2000 (под общата ред. На проф. д-р Димитър Павлов)
- КСОУВО. Национална конференция за обмен на опит в изпълнението на проекти за подобряване на качеството на обучение и управление на висшите училища (Албена, 17-19 септември 2003).
- Опитът на висшите училища при управление на качеството на обучението и възможности за усъвършенстването му (Русе, 21-23 май 2003). (проект “Усъвършенстване на университетските системи за управление на качеството на обучението”).
- Baldrige National Quality Program. Education Criteria for Performance Excellence (2003) [www.asq.org](http://www.asq.org)
- EFQM. Excellence One Toolbook for Self-Assessment ([www.efqm.org/excellenceone](http://www.efqm.org/excellenceone))
- Quality Management in Higher Education Institutions. In: Distance Learning Module “Institutional Management and Change in Higher Education”, Study Guide Init 3.
- James D.T. Tannock & Stuart E. Burge. The EPC Model for Quality Assurance in Higher Education. In: “European Journal of Engineering Education”, vol. 19, № 3 /1994.
- Quality Service Charter Handbook. Charter Support Unit, Office of the Prime Minister, Valletta, Malta.
- Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administration (November 2003)
- The Academy’s Education Standards, Ed Stand; American Academy for Liberal Education.
- The EFQM Excellence Model Glossary of Terms ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Цветан Първанов Давидков  
Софийски университет “Св. Климент Охридски”  
Стопански факултет  
tzvetandavidkov@feb.uni-sofia.bg