

Внутренние системы оценки качества образования в российских университетах

СЕРИЯ «МЕХАНИЗМЫ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ОБРАЗОВАНИЯ»



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УНИКО

Университетская национальная
инициатива качества образования

Содержание

Введение	03
Аннотации кейсов	05
Кейсы внутренней системы оценки качества образования	07
1 • Кейс Финансового университета	07
2 • Кейс Российского университета дружбы народов	11
3 • Кейс НИУ ВШЭ	16
4 • Кейс Сколковского института науки и технологий	21
5 • Кейс Московского государственного психолого-педагогического университета	25
6 • Кейс Санкт-Петербургского государственного экономического университета	29
Рекомендации по использованию моделей внутренней системы оценки качества	33

Введение

Качество образования в университетах в России оценивается на двух уровнях: внешнем, когда оценку университета проводит государство (в рамках государственной аккредитации) или сторонняя организация (в рамках международной, профессионально-общественной или общественной аккредитации и пр.), и внутреннем, когда университет оценивает себя сам (в рамках внутренней системы оценки качества образования, далее — ВСОКО).

До недавнего времени, собственная ВСОКО в университете не была обязательным требованием законодательства. Несмотря на то, что она упоминалась в федеральных государственных образовательных стандартах поколения 3++, общее понимание того, о какой системе идет речь, не всегда совпадало даже в общих чертах. Например, если университет проводит, как и

требуется, промежуточные и итоговые аттестации, разве это не является достаточной внутренней оценкой качества образования в нём? И не является ли ежегодное самообследование достаточным, чтобы считать, что так идет работа над качеством?

Более обязательный характер ВСОКО получила в 2021 году с изменением системы государственной аккредитации, когда её сделали одним из показателей

аккредитационного мониторинга [1]. Однако даже такая фиксация не даёт представления, о какой системе идет речь. Поскольку назначение ВСОКО и её ценность всё еще не до конца понятны, мониторинговый показатель «закрывается» локальным нормативным актом с релевантным названием. В основу таких локальных актов зачастую ложатся методические рекомендации Минобрнауки России о внутренней независимой оценке качества [2]. Они описывают достаточно широкий набор процедур и общие контуры возможной системы, однако не могут являться универсальным решением для всех университетов. Это связано с тем, что университеты находятся в разных условиях, имеют свою специфику как в управлении, так и в образовательном процессе, разную корпоративную культуру, традиции и, главное, разное видение своего дальнейшего развития и целевые ориентиры деятельности.

Без системы оценки качества университет не получает оперативного доступа

¹ Приказ Минобрнауки России от 25 ноября 2021 г. № 1094 «Об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования».

² Письмо Минобрнауки России от 15 февраля г. 2018 № 05-436 «Методические рекомендации по организации и проведению в образовательных организациях высшего образования внутренней независимой оценки качества образования по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры».

к информации о том, как он справляется со своей работой, не может отслеживать вклад тех или иных решений в позитивные или негативные изменения, строить планы с индикаторами достижения. Помимо этого, система оценки качества дает новые плоскости для принятия управленческих, кадровых и стратегических решений.

Участники сети УНИКО по-разному подходят к построению внутренних систем оценки качества.

- В Балтийском федеральном университете имени Иммануила Канта ВСОКО строится на основе мониторинга, который проходит по соответствующему графику, оцениваются условия, организация, содержание образовательной деятельности и качество образовательного процесса. Часть процедур выполняется в рамках самообследования, другая — в ходе аттестации студентов и работы кадровой комиссии. Также в университете проходят опросы удовлетворенности студентов.
- В Университете ИТМО действует сертифицированная система менеджмента качества, в которую встроены процедуры обмена данными, мониторинг качества образовательных программ, оценка дисциплин, включающая оценку преподавателя студентами, руководителем, самооценку, оценку при посещении дисциплин. На всех уровнях в университете проводятся опросы, долю которых сейчас университет сокращает, заменяя другими типами оценки.
- В Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого действует специальный портал независимой оценки качества образо-

вания, где проводятся опросы студентов и преподавателей об образовательной деятельности, а также проходит независимая оценка подготовки студентов и добровольная аттестация преподавателей.

- В Нижегородском государственном лингвистическом университете им. Н. А. Добролюбова проводятся внутренний аудит образовательной деятельности, внутренний мониторинг образовательных программ и внутренняя независимая оценка качества образовательной деятельности. По итогам оценочных мероприятий в университете формируется рейтинг программ.
- В Белгородском государственном национальном исследовательском университете также действует система менеджмента качества и система внутренней оценки качества. Для оценки качества университет проводит ряд процедур, таких как мониторинг удовлетворенности, внутренние (входное и остаточных знаний) и внешние тестирования и пр. Каждый из участников продолжает работу над улучшением собственных систем оценки качества. Ниже представлено описание кейсов шести вузов, выстроивших собственные, отличные друг от друга внутренние системы оценки качества образования. Университеты были выбраны для анализа, так как имеют высокие показатели во внешних оценочных процедурах, высокое качество подготовки локальных нормативных актов о ВСОКО и отличающиеся модели, охватывающие широкий спектр инструментов и подходов к построению ВСОКО.

Аннотации кейсов

Кейс Финансового университета

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации избрал модель мониторинговой оценки качества образования. Вуз проводит четыре типа регулярных мероприятий:

- 1 мониторинг освоения образовательных программ
- 2 мониторинг эффективности и качества образовательных программ
- 3 внутренняя независимая оценка работы научно-педагогических кадров
- 4 внутренняя независимая оценка качества ресурсного оснащения образовательной деятельности.

Кейс, в первую очередь, содержит описание мониторинга эффективности и качества образовательных программ, в рамках которого программы ежегодно оцениваются по определенному набору показателей и составляется их рейтинг с присвоением категорий эффективности. Данные для показателей мониторинга собираются независимо от тех, кто реализует программы (статистические данные и данные от «центральных» подразделений). Мониторинг нацелен на повышение конкурентоспособности университета и программ, оптимизацию портфеля программ, мотивацию коллектива.

Кейс РУДН

Российский университет дружбы народов представляет модель работы ВСОКО, основанную на принципах TQM (Total Quality Management) на базе международного стандарта ISO 9000:2000 и EFQM (European Foundation for Quality Management — модель Европейского фонда управления качеством).

- Принципы TQM играют большую роль в организации внутренних процессов и в управлении вуза, а не являются формальными. Проведена большая работа по адаптации существующей модели, её последовательному внедрению и поддержке.
- Модель понята и поддержана руководством университета, а также непосредственными участниками процессов управления качеством образования, рядовыми сотрудниками и пр.
- Университет смог включить в модель как традиционный «процессный» подход, так и «проектный», имеющий большую популярность в последнее время.

В итоге ВСОКО в университете структурирует его деятельность, обеспечивает конструктор алгоритмов для внедрения изменений, а также является основой для принятия управленческих решений.

Кейс НИУ ВШЭ

В Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» действует распределенная модель ВСОКО.

- Университет ведет работу по трем основным направлениям: качество ресурсов в преподавании, система стимулов для обучающихся, контроль процесса.
- Система сконструирована таким образом, чтобы центральный учебный блок мог контролировать исполнение основных регламентов. Для этого требуется вести постоянную работу над качеством самих регламентов, над каналами обратной связи по их исполнению и над цифровыми сервисами, которые аккумулируют данные о работе университета и позволяют их оперативно анализировать.
- Вводится новое направление — централизованная независимая оценка образовательных результатов.

Кейс Сколтех

В Сколковском институте науки и технологий модель ВСОКО основана на международных стандартах качества высшего образования с учетом их адаптации к российской специфике.

- В ядре системы — цикл оценки программ, которые не сравниваются между собой, а оцениваются с точки зрения развития.
- В основе оценки программы лежит её самооценка руководством программы: позиционирование программы, внутренняя организация управления программой, курсы и

научное руководство, интеграция выпускников в рынок труда.

- Ключевыми субъектами оценки являются студенты и работодатели. Существующая система поддерживает культуру постоянного совершенствования программ, включая развитие навыков преподавателей, механизмов работы со студентами и пр.

Кейс МГППУ

В Московском государственном психолого-педагогическом университете реализуется модель ВСОКО, где большой вес имеет оценка качества образовательных результатов.

- Под руководством отдела мониторинга качества профессионального образования выстроена система тестирований через электронные сервисы университета. Установлены четыре основных вида тестирований для оценки знаний студентов (диагностическое, входное, рубежное и выходное).
- Профессиональный экзамен – новаторское решение для оценки готовности выпускника к профессиональной деятельности. Экзамен включает три блока заданий: тесты, решение кейсовых задач и создание творческого продукта.

Традиционно при оценке качества образовательных результатов в университетах используют результаты промежуточной и итоговой аттестации, без учета форматов её проведения, типов заданий и степени независимости оценки. МГППУ стремится получить более объективные данные для дальнейшего использования в управлении качеством образовательного процесса.

Кейс СПбГЭУ

Модель ВСОКО, которая реализуется в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете, включает цикличную работу над качеством в рамках трех направлений:

- внутреннего аудита образовательной деятельности,
- внутреннего мониторинга основных профессиональных образовательных программ,
- внутренней независимой оценки качества образовательной деятельности.

Университет начал работу над качеством систематизации работы с образовательной документацией, и, получив позитивные результаты, расширил направления системных оценочных процедур на другие сферы. В итоге существующая система стала механизмом для поддержки управленческих решений оперативного и стратегического характера и для обеспечения коммуникации и открытости внутри университета.

1

Кейс Финансового университета

Университет изначально специализировался на реализации программ экономической и финансовой направленности. Однако со временем число направлений подготовки увеличилось. Сейчас в университете 8 факультетов, Институт онлайн-образования, 18 направлений подготовки бакалавров, 19 направлений магистратуры и 7 — аспирантуры.

Университет имеет признание в российских и международных рейтингах: в рейтинге лучших университетов мира QS World University Ranking

WUR входит в интервальную группу 801-1000, в QS Emerging Europe & Central Asia EECA (рейтинг лучших университетов стран Восточной Европы и Центральной Азии) занимает 140 место. Университет также занимает высокие позиции в предметных рейтингах QS в рамках его специализации.

Описание работы ВСОКО собрано на основе:

- положения о внутренней независимой оценке качества образования в Финансовом университете*,
- экспертного интервью Екатерины Анатольевны Каменевой, проректора по учеб-

ной и методической работе Финансового университета, авторских материалов Е. А. Каменевой, в которых описан ежегодный мониторинг эффективности и качества образовательных программ.

В российских образовательных рейтингах у университета также прочные позиции: 13 место из ста лучших университетов в рейтинге «РАЭКС-Аналитики», входит в топ-25 Национального рейтинга университетов по версии «Интерфакс» и др. Особенно в рейтингах отмечается востребованность выпускников работодателями.



Российский университет
экономической
и финансовой
направленности
где обучаются более
47 000 студентов.

[ЧИТАТЬ](#)

* См. приказ ректора «Об утверждении положения о внутренней независимой оценке качества образования в Финансовом университете» от 20 апреля 2021 г. № 0890/0.

Основы качества в Финансовом университете

О том, как в университете формировалась система качества, рассказывает проректор по учебной и методической работе Екатерина Каменева: «В 2014 году мы провели анализ действовавшей тогда в университете системы, основанной на стандартах ISO (система менеджмента качества). Результаты показали, что от старой системы нужно отказаться. Она не выполняла заявленных функций поддержки качества образования. Более того, она превратилась в бюрократический механизм без связи с содержательными аспектами образования. Вместо неё было решено создавать собственную систему оценки качества. За основу были взяты стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в Европейском пространстве (ESG, European Standards and Guidelines), разработанные Европейской ассоциацией по гарантии качества высшего образования ENQA (European Network for Quality Assurance). Они в наибольшей степени соответствовали представлениям университета о качестве образования на тот момент. В документах были и неприличные моменты, например, трактовка студентоцентрированного обучения с полным кругом обратной связи. Нам это показалось интересным и эффективным. Мы сделали на основе ENQA свой стандарт. Изучили, внедрили и начали по нему жить».

Устройство ВСОКО

Сейчас основные элементы ВСОКО университета отражены в соответствующем положении о внутренней независимой оценке качества. В рамках двух треков — оценки качества подготовки обучающихся и оценки качества условий реализации программ — университет проводит четыре типа регулярных мероприятий:

- 1 мониторинг освоения образовательных программ
- 2 мониторинг эффективности и качества образовательных программ
- 3 внутренняя независимая оценка работы научно-педагогических кадров
- 4 внутренняя независимая оценка качества ресурсного оснащения образовательной деятельности.

Описание кейса в большей степени посвящено второму из перечисленных мероприятий — мониторингу эффективности и качества образовательных программ. Это оригинальное управленческое решение университета, на котором сейчас сфокусировано внимание команды, занимающейся вопросами качества образования. Однако это не значит, что остальные решения не заслуживают внимания, так как в конечном итоге работа над качеством образования идет комплексно.

Екатерина Каменева,
проректор по учебной
и методической работе

“Результаты показали, что от старой системы нужно отказаться. Она не выполняла заявленных функций поддержки качества образования. Более того, она превратилась в бюрократический механизм без связи с содержательными аспектами образования.”

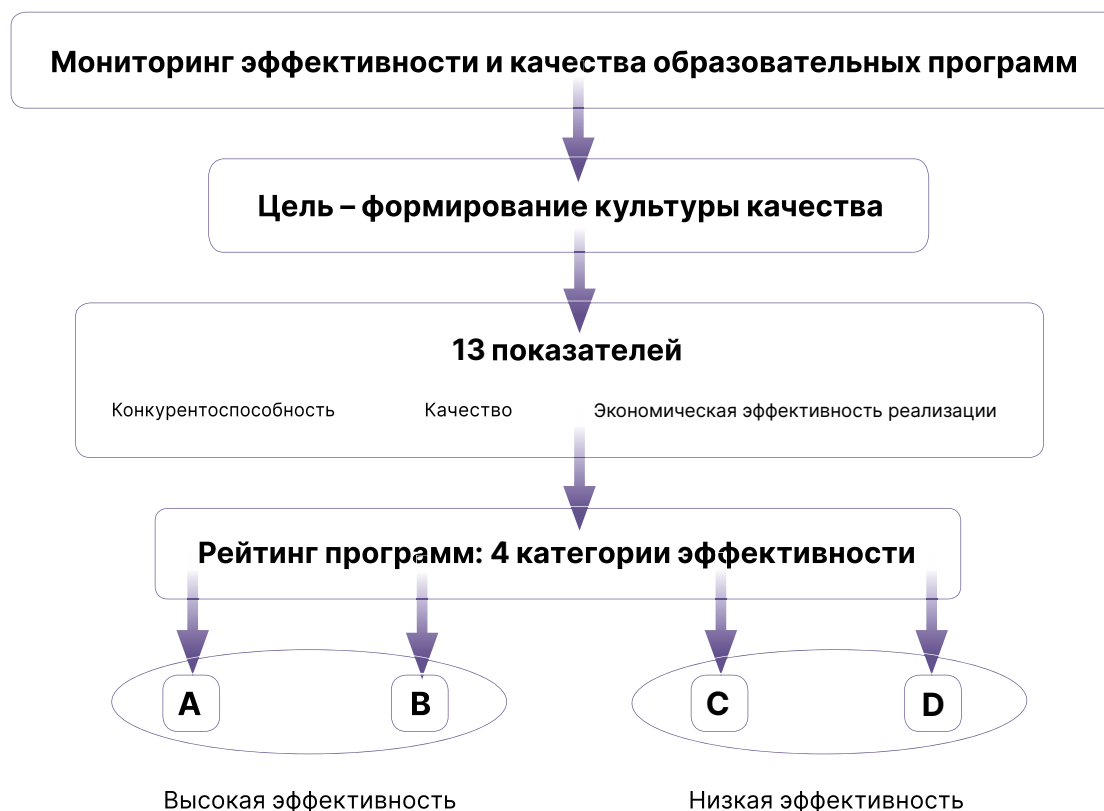
Мониторинг эффективности и качества образования

Мониторинг эффективности и качества проводится и для программ бакалавриата, и для магистратуры. Все эти программы ежегодно оцениваются по определенному набору показателей. Далее составляется рейтинг программ, в котором программы группируются отдельно по бакалавриату и магистратуре двумя способами: сводный рейтинг и рейтинг по направлениям подготовки. Это делается для того, чтобы, с одной стороны, иметь общую картину, а с другой, соблюсти справедливость при сравнении программ между собой (понятно, что в Финансовом университете программы финансово-экономической направленности являются флагманскими, с ними сложно конкурировать программам с другим профилем).

Категории эффективности

В рейтинге программам присваивается одна из четырех категорий эффективности от А (высокая) до D (низкая, отсутствующая) — по аналогии с категоризацией организаций по финансовой устойчивости. Если программы попадают в проблемные группы (С и D), то

Рис. 1 – Мониторинг эффективности и качества образовательных программ



управление качества вместе с проректором по учебной и методической работе готовят рекомендации для программы по улучшению положения. За счет этого мониторинг уходит в цикл на следующий год, когда можно будет увидеть динамику и оценить произведенную работу над ошибками. Важно, что новые программы (1-2 года) идут вне рейтинга

отдельным списком: им нужно время, чтобы «встать на ноги», достичь результатов по установленным показателям.

Показатели

Показатели, которые учитываются в рейтинге, разделяются на три группы: конкурентоспособность, экономическая эффективность и качество реализации. На текущий момент

установлено 13 показателей, максимально по всем показателям можно набрать 100 баллов. Разбалловка для каждого из показателей может отличаться для бакалавриата и магистратуры. Установлены не только такие показатели, как проходной балл, конкурс, доля договоров о платном обучении, но и маркетинг, международная и професси-

онально-общественная аккредитация, сотрудничество с работодателями.

Ключевая идея мониторинга

«Я могу получить информацию о подразделении без ведома самого объекта проверки», — говорит Екатерина Каменева. И в этом проявляется одна из ключевых идей мониторинга. Показатели собираются независимо от тех, кто реализует программы: это статистические данные и данные от других, «центральных», подразделений. Такой подход выводит работу над качеством из привычной университетской иерархии, где отчеты поднимаются по восходящей линии от нижестоящих к вышестоящим.

По словам Екатерины Каменевой, когда мониторинг проводился в первый раз, это стало шоком для отдельных руководителей факультетов и программ. Однако в этом случае были приняты два важных решения: во-первых, после пробного мониторинга не последовало каких-либо санкций, во-вторых, рейтинг не использовался и не используется как инструмент критики или устрашения. Через него постепенно формируется принятие коллективом факта независимой оценки и вслед за ним — культура качества.

Использование инструментов и результатов оценки качества

Через ВСОКО в Финансовом университете решаются задачи повышения конкурентоспособности университета и программ, оптимизации портфеля программ, мотивации коллектива. Сейчас понимание качества в университете идет рука об руку с пониманием эффективности. Это один из распространенных подходов к качеству образования, который задает векторы управленческих решений.

1. Оптимизация портфеля программ

В Финансовом университете ВСОКО используется для оптимизации портфеля программ. В связи с тем, что в университете большое значение имеет распределение нагрузки между преподавателями, факультеты и кафедры заинтересованы в клонировании программ, порой даже похожих на программы других факультетов. Это не только размывает профили факультетов, сбивает с толку абитуриентов, но и создает деструктивную внутреннюю конкуренцию. Екатерина Анатольевна приводит пример: «Зачем плодить пять магистерских программ и набирать на них еле-еле по 10 человек? Не лучше ли сделать одну классную и набрать 50 человек?». В рамках существующей системы оценки качества учет и структурирование, а также объединение программ становятся легко реализуемыми: предложения по программам собираются, группируются и публично обсуждаются на учебно-методическом совете. После, через мониторинг эф-

фективности, рассматривается, как программы сработали в прошедшем году. Так запускается очередной цикл работы с портфелем программ.

2. Поддержка руководителей ОП

Еще одна задача, которая сейчас решается в университете, — это поощрение руководителей образовательных программ. Академическое руководство во многих университетах страны отдельно не оплачивается. Финансовый университет заложил в положение о внутренней независимой оценке качества такой инструмент, как премирование руководителей наиболее успешных программ. Сейчас идет настройка того, как это премирование может работать. Конечная цель инструмента в том, чтобы работа руководителя образовательной программы стала востребованной и желаемой. Оценка по результатам и поощрение за хорошие результаты должны мотивировать действующих руководителей больше вовлекаться в работу программы, а активных и целеустремленных сотрудников — претендовать на пост руководителя.

3. Обратная связь от участников образовательных отношений

В университете на регулярной основе проходят опросы, их курирует учебно-научная социологическая лаборатория. На основании полученных данных составляется индекс удовлетворенности студентов качеством образования*, который является одним из показателей мониторинга эффективности с достаточно существенным весом (10 баллов). Однако добровольный характер опросов ведет к тому, что зачастую не обеспечивается достаточ-

ная выборка, чтобы полагаться на них полностью. Интересно, что опросы не ставятся во главу угла в архитектуре ВСОКО. Поэтому к их результатам прислушиваются с осторожностью, воспринимая важным, но в ряде случаев не ключевым инструментом.

В качестве критерия для выбора инструментов Екатерина Анатольевна озвучивает простой, но понятный принцип: «Для чего?». То есть у применяемых инструментов должно быть конкретное и понятное целеполагание для использования в управлении.

Екатерина Каменова,
проректор по учебной
и методической работе

« При этом круг оценки качества образования важно доводить до конца. Давать обратную связь студенту: как мы использовали результаты опросов, мониторингов, жалоб. Показать всем заинтересованным субъектам оценки качества, что изменилось в лучшую сторону.

Культура качества и дальнейшее развитие

Очень важно, что культура качества артикулируется университетом как необходимое условие функционирования ВСОКО и транслируется даже на студенческий уровень: представители Студенческого совета (учебно-методическая комиссия) участвуют в обсуждении показателей и баллов мониторинга.

Ядро мониторинговых процедур и идеологический подход к качеству в университете уже сложился. Тем не менее живая система оценки качества должна развиваться в зависимости от обстоятельств. В настоящее время университет ищет подходящее именно для себя решение для целого ряда важных вопросов, например:

- Как привлекать к оценке качества образования работодателей, но при этом не допустить формального отношения?
- Как еще, помимо идущего в университете опроса «Преподаватель глазами студента», можно оценивать качество преподавания, качество непосредственно учебного процесса?

Постепенно на эти вопросы будут найдены ответы.

* Пример вопроса, который задавали выпускникам магистерских программ, чтобы оценить удовлетворенность программой: «Выбрали бы эту программу сейчас?».

2

Кейс Российского университета дружбы народов

Российский университет дружбы народов — один из крупнейших университетов России, в нём учатся около 34 000 студентов. В университете 6 факультетов, 13 институтов, академия и высшая школа. Направления подготовки крайне разнообразны: от гуманитарных до медицинских. При позиционировании университет традиционно делает фокус на международном сотрудничестве и культурном разнообразии в своих стенах. В 2010 году РУДН даже был награждён Золотой медалью ЮНЕСКО за вклад в подготовку кадров для развивающихся стран мира. Однако сейчас также наблюдается повестка, связанная с устойчивым развитием, экологическим образованием и проектным обучением.

РУДН занимает высокие позиции в рейтингах университетов. В международном рейтинге лучших университетов QS World University Ranking РУДН занимает 295 место, входит в группу 601-800 глобального рейтинга Times Higher Education 2021.

Работа ВСОКО описана:

- в интервью с Александрой Андреевной Воробьевой, начальником управления образовательной политики РУДН,
- в [материалах](#) официального сайта РУДН,
- в совместной монографии и статьях А. А. Воробьевой, где описывается опыт РУДН в построении системы менеджмента качества: Ефремов А. П., Воробьева А. А. Система управления качеством дея-

тельности вуза: опыт РУДН. — 2018. — 308 с.

Воробьева А. А. Развитие внутренней системы менеджмента качества образовательной деятельности в вузе: процессно-критериальная технология // Высшее образование сегодня. — 2019. № 11. С. 2-10.



Крупный российский университет, где обучаются более 34 000 студентов.

[ЧИТАТЬ](#)

Внутренняя система оценки качества на основе управления качеством

О том, как в университете формировалась система качества, рассказывает Александр Воробьева, начальник управления образовательной политики РУДН:

«Работа по построению ВСОКО в РУДН ведется достаточно давно — с 2006 года. Выбор системы качества был осознанным: бывший в то время первым проректором А. П. Ефремов изучил существующие практики построения систем качества и их принципы и разработал собственную систему для РУДН. В её основе лежат принципы TQM (Total Quality Management), а также принципы EFQM (European Foundation for Quality Management — модель Европейского фонда управления качеством).

Зачастую такие системы внедряются в университетах, но превращаются в бюрократический процесс или существуют только на бумаге. В РУДН удалось построить действительно работающую систему на основе международного стандарта».

Что такое «управление качеством на основе принципов TQM»?

Управление качеством в стиле TQM — большая тема, имеющая под собой как философские подходы и принципы, теории в области менеджмента, так и стандарты, рекомендации, пул специфической терминологии и структур. В управлении качеством есть разные школы и подходы, но в общих чертах, для лучшего понимания кейса

РУДН, идею данного подхода можно упрощенно изложить в следующем виде.

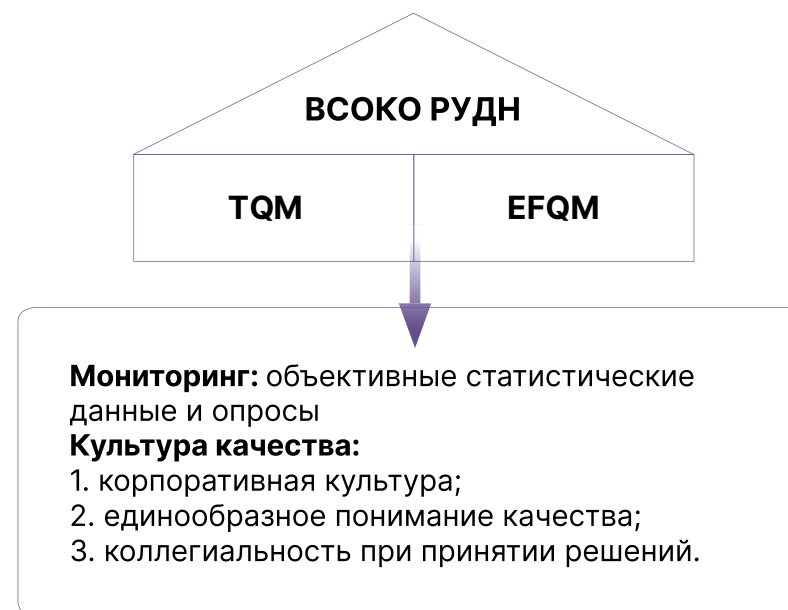
Цель каждой организации — удовлетворить потребности своего клиента. Для того чтобы это сделать наилучшим образом, важна не только продукция как таковая, но и внутренняя работа организации — качество процесса. Если внутренняя работа построена четко, прозрачно, процессы в ней не дублируются и организованы оптимально, а квалификация работников соответствует должностям и условия работы соответствуют их нуждам, то потребности клиента будут удовлетворяться наилучшим образом с минимальными издержками для компании. Например, в организации не будет раздутого штата, бракованного товара, текучки кадров и пр.

Чтобы достичь всего этого, нужно четко понимать процессы. Для этого в организациях принимают акты и регламенты, а также в деталях чертят карты процессов, чтобы каждый шаг, срок, участник, любая важная деталь были видны. На практике это может выглядеть как блок-схема. Цель карты процессов — сделать процессы очевидными (если этого не происходит, карта не составлена должным образом).

Однако одного понимания процессов недостаточно. Организации нужно также понимать, как она справляется с удовлетворением клиента через эти процессы (хорошо, плохо, лучше, чем раньше и пр.). Значит, ей нужно собирать данные, устанавливать показатели и индикаторы, чтобы следить за ситуацией.

Имея представление о процессах и данные, можно строить планы по улуч-

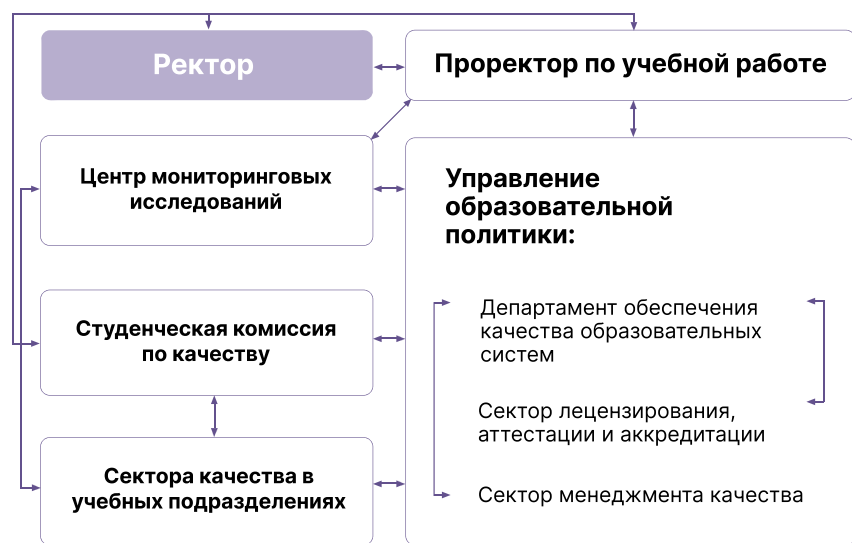
Рис. 2 – Основы ВСОКО в РУДН



шению. Соответственно, проведя улучшения, их необходимо оценить, проанализировать, предложить новые и так продолжить цикл улучшения. Именно идея постоянного улучшения является одной из ключевых для управления качеством.

Управление качеством в большей степени заточено под бизнес-организации: заводы, магазины, предприятия сферы услуг. Для того, чтобы реализовать его в университете, систему необходимо адаптировать. Именно это сделал РУДН.

Рис. 3 – Архитектура управления качеством в РУДН



Архитектура управления качеством в университете

На самом высоком уровне ответственность за качество образования несет ректор: это один из принципов TQM, так как ответственность за качество — часть лидерства в организации. За качество отвечает и проректор по учебной работе, так как он курирует образовательные процессы. На оперативном уровне за поддержание работы системы отвечает служба обеспечения качества обучения. Она входит в состав управления образовательной политики.

В управлении действует департамент обеспечения качества образовательных программ, включающий отдел мониторинга и контроля образовательной деятельности и отдел качества образовательной деятельности.

Кроме того, к деятельности службы подключен центр мониторинговых

исследований, студенческая комиссия по качеству и сектора качества в подразделениях.

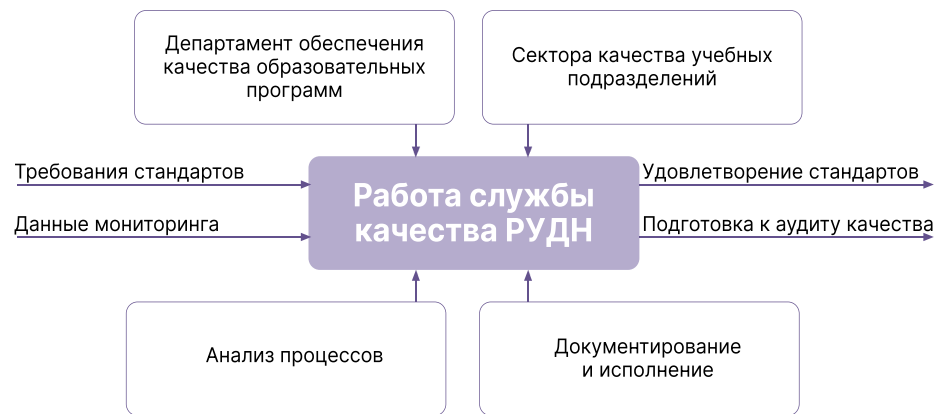
Организацию и описание процессов университет развел по соответствующим курирующим проректорам. Дальнейшие звенья зависят от того, какой процесс описывается. В учебном блоке процессы обычно включают факультеты и отдельные программы.

Процессы и проекты в образовании

О работе по процессам в РУДН говорит Александра Воробьева:

«Для учебного блока основной процесс — это передать знания, подготовить специалистов, у которых есть востребованные на рынке труда компетенции. Это наш «нулевой» уровень выделения процессов, дальше мы выделяем процессы набора и приема, трансфера знаний и выпускные мероп-

Рис. 4 – Процедуры внутреннего и внешнего аудита качества обучения в РУДН



риятия, в т. ч. связанные с трудоустройством. Эти процессы курируют отдельные подразделения внутри структуры проректора. После этого выделяются более мелкие процессы и процедуры; как только спускаемся совсем низко, уже карту процесса не строим, но иногда делаем инфографику для студентов. По итогам выделения процессов готовим регламенты, положения и осуществляем мониторинг». В университете, выбравшем модель TQM, стыкуются два подхода:

- процессный, пришедший из управления качеством,
- проектный, наиболее активно поддерживаемый сегодня («проектное обучение», «приоритетные проекты» и пр.).

Мониторинг качества образования

В плане мониторинга у университета был опыт составления нормированных пятилетних планов, где по факультетам, направлениям подготовки и программам отслеживалось их исполнение. С окончанием очередного пятилетнего цикла и вступлением в программу «Приоритет — 2030» концепция мониторинга изменилась: мониторинг будет идти по программе комплексного развития по факультетам. Для мониторинга программ планируют использовать аккредитационные и внутренние показатели. Это нетривиальная задача: свести показатели для разных уровней (факультетов, кафедр, программ) в один комплексный мониторинг. Сейчас она решается

Когда проблема становится понятна, для неё разрабатываются варианты решения. После обсуждения решение внедряется. В качестве данных, которые используются в мониторинге процессов, могут выступать как объективные статистические данные (проходные баллы и пр.), так и результаты опросов.

Источники данных для мониторинга

1. Регулярные опросы

Повторяются из года в год по графику. Это опросы студентов об их удовлетворенности (также опрос в логике TQM — удовлетворенность клиента), опросы преподавателей.

2. Ситуационные опросы

Разовые опросы, например, по поводу готовящихся изменений. Так в опросе преподавателей об изменении положения о текущем контроле приняли

Александра Воробьева, начальник управления образовательной политики РУДН

“ Когда грамотно реализованный проект «уходит в серию», то есть подведены итоги, проведена работа над ошибками, зафиксированы процедуры, и начинается очередной цикл проекта, он становится частью процесса организации, а значит, на него распространяются все принципы управления качеством. Проект превращается в процесс.

Пример работы с обратной связью в РУДН

Студенты и сотрудники через систему обратной связи негативно отзывались на переход с семестрового графика учебного процесса на модульный. В результате решено, что данные подходы можно комбинировать в зависимости от программы и предмета. Это в большей степени устроило участников образовательного процесса и открыло новые возможности для дизайна расписания.

участие 600 человек. Преподаватели не только высказали свое отношение к предложениям, но и смогли подготовить собственные правки, часть из которых была учтена.

3. Фокус-группы

Например, когда вводилась новая LMS (Learning Management System, система управления обучением), такая группа была собрана из студентов и преподавателей.

Качество как улучшение. Примеры РУДН

Улучшения, которые предлагаются и производятся по результатам мониторингов, также отличаются для разных областей. Это может быть решение по конкретной программе (закрытие, переструктурирование) или по алгоритму действия.

Например, таким образом отдел, который курирует практики, был переведен от цепочки процессов «обучения» в цепочку «трудоустройства», чтобы лучше наладить связь с работодателями (это не значит, что обучение и практика не связаны между собой, вопрос в архитектуре системы управления).

Другой пример: мониторинг показал, что портфель программ вуза на текущем этапе хорошо сбалансирован, и для внесения новых программ необходим серьезный входной контроль. Принято решение о предварительной экспертной оценке программы перед ее внедрением, включая оценку того, какие программы могут быть закрыты в случае открытия новой программы.

Составление опросов:

- Управленческий смысл: все собранные данные должны лечь в основу управленческого решения.
- Аналитическое применение и способ представления для принятия решений: в РУДН статичные многостраничные отчеты заменили на интеллектуальный анализ данных, на представление данных в динамике, чтобы можно было оценивать их в разных срезах.

Культура качества

Процессы и процедуры в университете существуют не на бумаге, они поддерживаются корпоративной культурой университета, а в части качества образования — культурой качества.

Система, существующая в РУДН, базируется на культуре лидерства, которая не предполагает жесткого авторитаризма. Все решения принимаются коллегиально. Это коснулось даже принятия стратегических документов университета, когда коллегиально обсуждались целевые ориентиры и в отношении них достигался консенсус среди разных направлений. Это также проявляется в наличии в университете площадок для обсуждения предложений. Действует студенческая комиссия по качеству образования, которая участвует при проведении опросов и других мероприятий в области качества образования и в регулярных встречах с ректором, а также лично общается со службой обеспечения качества.

Культура качества предполагает некоторое общее понимание качества участниками образовательного процесса. В один из последних опросов студентов и преподавателей даже был включен вопрос о том, что они понимают под качеством образования, чтобы проанализировать представления сообщества об этом. Это может быть важным при проведении методических семинаров, корпоративных мероприятий и обучения, работе со студенческими организациями.

«Чтобы в университете начать работать с качеством образования, нужно сделать три вещи. Во-первых, изучить методическую литературу, первоисточ-

ники, в особенности [Эдварда Деминга](#). Во-вторых, изучить те процессы, которые идут в университете, не ограничиваясь образовательным процессом. И в-третьих, определить, какие из этих процессов являются ключевыми, а какие — второстепенными. Второстепенные процессы могут улучшить или разнообразить образование, но не будут работать, если не отстроены ключевые процессы», — говорит Александра Воробьева, начальник управления образовательной политики РУДН.

Александра Воробьева,
начальник управления
образовательной политики РУДН

«Это часть корпоративной культуры РУДН, что решения принимаются коллегиально, и руководство разделяет эту позицию. Сейчас решения без предварительного обсуждения не проходят в принципе.»

3 Кейс НИУ ВШЭ

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» — большой университет, более 51 000 студентов и аспирантов, которые учатся на 116 программах бакалавриата, 195 программах магистратуры и в 20 аспирантских школах. Образование в университете охватывает практически все направления подготовки, кроме медицины.

Университет занимает высокие позиции в российских и международных рейтингах. Всего 47 позиций в предметных/отраслевых рейтингах QS, THE, ARWU. В QS World University Rankings в 2022 НИУ ВШЭ заняла 308 место (8 — среди российских университетов), в THE World University Rankings в 2021 году вошел в группу 301-350 (3-4 место среди российских университетов).

В российских рейтингах университет занимает 1 место в рейтинге «100 лучших вузов России» по версии Forbes, 5 место в 2022 году в рейтинге RAEX-100 «Лучшие вузы России» и 7 место в «Национальном рейтинге университетов» Интерфакса.

Работа ВСОКО описана на основе:

- интервью с проректором Сергеем Юрьевичем Роциным, курирующим реализацию основных образовательных программ высшего образования,
- анализа локальных нормативных актов университета*,
- материалов сайта университета, в частности специального [раздела](#), в котором отражена распределенная архитектура системы оценки качества.

* Положение об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ, утв. приказом ректора от 11.01.2022 г.

Положение об учебных планах образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры НИУ ВШЭ, утв. приказом ректора от 11.01.2022 г.

Положение о программе учебной дисциплины образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры НИУ ВШЭ, утв. приказом ректора от 01.09.2019 г.

Положение о рейтинговой системе комплексной оценки знаний студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, программ специалитета и программ магистратуры НИУ ВШЭ, утв. приказом ректора от 21.06.2019 г.

Регламент проведения регулярной обязательной оценки студентами НИУ ВШЭ качества реализации учебных дисциплин и работы преподавателей, утв. приказом ректора от 10.03.2016 г.

Регламент проведения предварительной работы по рассмотрению конкурсных документов претендентов на избрание на должности профессорско-преподавательского состава НИУ ВШЭ, утв. приказом ректора от 12.01.2018 г.

Регламент организации работы горячей линии «Выразительная кнопка» в НИУ ВШЭ, утв. приказом ректора от 09.02.2015 г.



Большой российский университет, где обучаются более 51 000 студентов.

[ЧИТАТЬ](#)

Качество ресурсов в преподавании

Качество ресурсов в преподавании — это квалификация преподавателей и уровень тех образовательных продуктов, которые они создают. Университет устанавливает высокие требования к кандидатам для найма на работу в части конкурса профессорско-преподавательского состава и других процедур. Исследовательский фокус университета позволяет привлекать к преподаванию научных сотрудников. Более того, эту практику распространили и на тех сотрудников, которые занимаются экспертной или аналитической деятельностью. За этим стоит один из принципов кадровой политики университета: за редким исключением (для базовых дисциплин, таких как язык или математика) у преподавателя должны быть опыт и достижения в практике или науке. Такие требования к преподавателям работают в ситуации большого конкурса, причинами которого являются престижность университета, условия контракта и пр.

Сергей Рощин, проректор

“ Это вопрос номер один: если у вас нет качества этих ресурсов, ни о каком качестве образования нельзя говорить.

От преподавателя требуется обеспечить высокое качество учебных материалов. Для этого в университете установлены требования к тому, как выстраивать программу учебных дисциплин с обязательными элементами и правилами оценивания. Преподаватель не остаётся один на один с этими требованиями: есть разъясняющие материалы, регулярные семинары и пр. В НИУ ВШЭ организована программа повышения квалификации для развития преподавательских компетенций, связанных с педагогическим дизайном и методической работой. Вовлечение в преподавание сопровождается системой установленных стимулов и надбавок.

Рис. 5 – Направления ВСОКО в НИУ ВШЭ



Система стимулов для студентов

Вторым вектором развития качества образования является стимулирование студентов на учебу. У студентов должна быть мотивация получать образование, и они должны прикладывать для этого усилия.

Чтобы у университета была возможность стимулировать студентов к тем или иным действиям, требуется сформированная на базе локального регулирования система отношений со студентами и преподавателями. Как в миниатюрном государстве: есть правила, права и обязательства, наказание за их нарушение. Для образовательного процесса ключевым регулирующим документом является «Положение об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ». В этом документе есть распределение прав и, соответственно, ответственность за определенные действия — как для преподавателей, так и для студентов.

Регламенты, как бы ни были они хорошо написаны, не работают должным образом, если допускают избирательное применение. НИУ ВШЭ строго контролирует их соблюдение: произвольно не переносятся сроки, академическое мошенничество не игнорируется, а те,

кто по правилам должен быть отчислен, всегда отчисляются. Например, университет борется с плагиатом и другими видами интеллектуального воровства: помимо его выявления в учебном процессе, университет установил за него дисциплинарную ответственность вплоть до отчисления.

Именно в такой системе устанавливаются стимулы для студентов брать на себя ответственность за свою учебу и иметь мотивацию достигать большего.

Сергей Рощин, проректор

«Образование – сложное доверительное благо, которое реализуется, только если востребовано агентом. Образование не дают, его берут. Если не выстроена система «брать образование», тогда ничего не получится.»

В качестве стимула выступает система рейтингов студентов, которая позволяет им оценить себя в сравнении со своими сокурсниками. Высокие позиции в рейтингах обеспечивают преимущество при записи на популярные дисциплины, скидку на обучение или другие блага, предоставляемые университетом.

Контроль процесса

Контроль процесса, третий элемент ВСОКО НИУ ВШЭ, относится к сфере управления качеством. В университете отстроены процессы, они контролируются, идет их мониторинг со сбором обратной связи и пр. В дальнейшем, с учетом получаемой информации и потребностей университета, процессы совершенствуются.

Здесь университету большую помощь оказывают его информационные системы. Данные, которые они аккумулируют, позволяют анализировать процессы, в том числе проводить интеллектуальный анализ данных. Полученные результаты обсуждаются внутри департаментов подразделений и на общеуниверситетских мероприятиях и площадках. «Можно смотреть, как складывается оценивание, обучение по курсам, анализировать полученные баллы. Можно делать компаративистику, доходя вплоть до каждого конкретного преподавателя, подразделения и курса», — приводит Сергей

Рощин примеры того, по каким вопросам можно напрямую получить аналитику.

Кейс инфляции оценок иллюстрирует, как университет реагирует на проблему, выявленную после сбора данных. Выявлено, что преподаватели систематически завышают оценки, чтобы получить определенную выгоду для себя (более высокие баллы в оценке студентами, меньшее число пересдач, меньше конфликтов по поводу оценок). После цикла обсуждений принято решение, что инфляция оценок, обнаруженная у конкретного преподавателя, фиксируется и учитывается при продлении контракта и избрания по курсу.

Обратная связь для контроля процесса

Одним из источников информации для контроля процесса является получение обратной связи.

1. Студенческая оценка преподавания (СОП)

СОП является давно апробированным и привычным для университета инструментом. Оценке студентами подвергаются все преподаватели, с которыми обучающиеся сталкивались в образовательном процессе. Для студентов оценивание преподавателей является обязательным. Студенты голосуют за преподавателей каждый модуль в течение трех недель перед сессией. Во время сессии или после неё оценивание не производится, так как экзаменационные результаты могут исказить оценку. Оцениваются преподаватели и курсы в целом. Для каждого вида оценивания установлено 4 критерия для оценки по пятибалльной шкале. Студентам предоставляется возможность оставлять комментарии. В каждой волне оценивания принимает участие более 90 % студентов, что обеспечивает экстремально высокую репрезентативность.

Высокий отклик по СОП позволил сделать её основным для принятия управленческих решений. Сейчас

преподаватели, получающие менее 3 баллов, попадают в «красную зону». Их нельзя заново ставить на преподавание того же самого курса, а также требуется выяснить причины низких оценок. Итоги разбирательства могут привести к прекращению сотрудничества с преподавателем в будущем. Однако это не единственный возможный исход: например, преподаватель может быть переведен с бакалаврской программы на магистерскую, или могут быть учтены особые жизненные обстоятельства. Каждый кейс рассматривается отдельно, итоговое решение по преподавателю совместно принимают проректор, отвечающий за кадровую и академическую политики, и проректор по образованию.

Комментарии, которые студенты оставляют к оценке, обсуждаются на уровне департаментов. Кроме того, они доступны самому преподавателю для получения обратной связи и работы над улучшением курса или преподавательского мастерства.

2. «Выразительная кнопка»

Более сфокусированный на проблеме, а в некоторых случаях и экстренный канал для получения обратной связи — [Ц](#) на сайте НИУ ВШЭ, через которую анонимно или от сво-

его имени можно отправить обращение в связи с возникшей проблемой. Обращения первично анализируются и те из них, которые требуют решений или разбирательства, направляются в профильные подразделения, а их обработка ставится «на контроль».

3. Комитет по качеству образования Студенческого совета

Обратную связь обеспечивает участие студентов в содержательном обсуждении вопросов работы университета и выполнение ими отдельных функций. В рамках Студенческого совета университета действует Комитет по качеству образования. Члены комитета берут на себя ряд задач в мониторинговых исследованиях. Например, в предшествующие годы комитет проводил мониторинг программ учебных дисциплин. Студенты принимают участие в разработке анкет, в анализе работы учебных офисов и пр. Деятельность комитета не ограничивается работой с руководством университета, его члены самостоятельно взаимодействуют с факультетами или отдельными подразделениями.

Сергей Рощин, проректор

“ Важнейшая часть политики университета: найти правильный баланс между тем, что закрепляется и поддерживается в рамках централизованной политики университета, и возможностями кастомизации и проекции этого на определенные предметные области.

Рис. 6 – Система управления качеством в НИУ ВШЭ



Система управления

НИУ ВШЭ – очень большой университет, с разными направлениями подготовки, соответственно, система управления качеством в нём должна учитывать эту специфику.

1 уровень. Учебный блок

На уровне центрального учебного блока принимаются решения и регламенты и ведутся процессы, в том числе в рамках цифровых ресурсов, которые обеспечивают «каркас системы». Кроме того, учебный блок формулирует приоритеты для повышения качества образования в университете и акцентирует проблемные вопросы для решения или обсуждения.

2 уровень. Факультеты, институты, руководители ОП

Центральный учебный блок выстраивает отношения со следующим уровнем — факультетами и институтами, на которых реализуются программы, а также, так как в НИУ ВШЭ управление идет по образовательным программам,

их академическими руководителями. Последние занимаются текущим руководством и настройкой программы, привлечением кадров, оперативным контролем за качеством преподавания, учетом мнения студентов. Руководители факультетов, институтов и других академических юнитов выступают как лидеры предметного коллектива. Они в целом курируют качество преподавания внутри подразделения, ведут диалог с академическими руководителями и кадровую работу.

Централизованная система управления, основанная на единых принципах и регламентах, включает в себя пространство для установления дифференцированных правил, зависящих от специфики направления подготовки. На уровне факультетов или программ, устанавливаются правила в отношении, например, проектной деятельности, оценивания в государственных экзаменационных комиссиях, итоговой аттестации и итоговых работ.

Качество образовательных результатов

Новое направление работы университета — централизованная оценка качества образовательных результатов. Она проводится независимо от дисциплины и конкретного преподавателя с учетом университетских требований к образовательным результатам.

- В НИУ ВШЭ разработан и внедрён **внутренний независимый экзамен по английскому языку**, который является обязательной частью учебного плана программ бакалавриата и специалитета. Он сдается в период с 4 модуля 2 курса по 3 модуль 3 курса, по предварительной записи. Экзамен проводится в соответствии с регламентом, принимается внешним по отношению к студенту преподавателем.
- Аналогичным образом для студентов, начиная с набора 2021/22 года, стал **обязательным независимый экзамен по проверке освоения цифровых навыков**. Он включает в себя три блока: цифровую грамотность, программирование и анализ данных. Экзамен сдается по блокам в разное время: цифровая грамотность – на первом курсе университета, остальные блоки – по мере освоения курсов. Проект по обучению всех студентов навыкам работы в цифровой среде был начат в 2017 году, были разработаны подходы к преподаванию, уровни освоения, методика экзамена, шкалы оценивания и пр. В итоге экзамен сдали 10 500 студентов. Сейчас в процессе работа по аналогичным

измерениям по экономике и правовой грамотности.

Выводы

Система оценки качества образования в НИУ ВШЭ отражает специфику большого и разнообразного университета.

В части правил и регулирования, а также обеспечения цифровых сервисов и независимой оценки качества образовательных результатов лидирующую роль играют **центральные подразделения университета**, в особенности **учебный блок**. Они устанавливают четкие правила и следят за их исполнением на других уровнях.

Однако центральному управлению нужно постоянно быть в диалоге и получать обратную связь от факультетов и других подразделений, а также студентов и преподавателей. В противном случае невозможно будет учесть специфику разных программ и направлений подготовки, а также потребности участников образовательных отношений. Всё это может повредить образовательному процессу, например, за счет установления излишних ограничений или принятия неоптимальных управленческих решений.

В области работы с качеством университета использует возможности обработки данных об образовательном процессе, опросы и другие формы обратной связи, а также ведет постоянный поиск новых способов оценивания и улучшения учебного процесса.

4

Кейс Сколковского института науки и технологий

Сколтех (Сколковский институт науки и технологий) — небольшой (немногим больше тысячи студентов) негосударственный университет России. Создан в 2011 году девятью российскими университетами и организациями. В развитии университета принимал активное участие Массачусетский технологический институт (MIT — англ.). В университете реализуется 11 программ магистратуры и 7 программ аспирантуры, преподавание исключительно на английском языке.

Миссия — быть передовым университетом по приоритетным направлениям за счет проведения исследований и подготовки высококвалифицированных специалистов. В 2019 году Сколтех занял 65 место в рейтинге лучших

молодых университетов Nature Index (составляется журналом Nature на базе публикаций и аффилиаций сотрудников университетов).

- Работа ВСОКО описана на основе:
- интервью с Ольгой Ушаковой, заместителем проректора по образованию, которая курирует работу системы оценки качества в университете,
 - положения о внутривузовской системе оценки качества образования Сколтеха*,
 - материалов официального сайта.

* Утверждено приказом ректора Автономной некоммерческой образовательной организации высшего профессионального образования «Сколковский институт науки и технологий» от 28 октября 2015 года № 209/1.

Skoltech
Skolkovo Institute of Science and Technology

Негосударственный университет России, где обучаются 1000 студентов.

[ЧИТАТЬ](#)

Понимание и культура качества

О том, как понимается качество образования в Сколтехе, говорит Ольга Ушакова:

«Качество образования в университете оценивают абитуриенты и работодатели. Если конкурс на программы стабильно высокий, если за нашими выпускниками работодатели стоят в очереди, то мы в целом справляемся с качеством. Для меня важно не сравнивать программы между собой, а смотреть на каждую программу в ее развитии».

Иными словами, важен спрос, который определяет высокий конкурс и набор на программы, нужно достойное качество учебного процесса, которое обеспечивает хорошее трудоустройство, и программы должны постоянно развиваться.

Чтобы внутренняя система оценки качества действительно работала, в университете должна существовать определенная организационная культура, «культура качества». Сколтех был создан совместно с MIT и лучшими российскими университетами на базе принципов и международных стандартов качества высшего образования. Кроме того, профессора, которые работают в Сколтехе, в большинстве имеют опыт работы в зарубежных университетах и им близок процесс работы с качеством образования и его оцениванием, понятна высокая планка, которую университет устанавливает для себя сам.

Конечно, для того чтобы примирить зарубежный опыт и российскую практику, приходится прикладывать немало

усилий. Соблюдение формальных требований законодательства не должно мешать вести собственную работу над качеством по своим, внутренним правилам. Для этого нужно на всех уровнях работать настолько хорошо и ответственно, чтобы при внешней оценке не оставалось вопросов.

Ольга Ушакова, заместитель проректора по образованию

«**Наши внутренние стандарты качества выше, чем стандарты, необходимые для государственной аккредитации. Я всегда для себя и сотрудников ставлю задачу сделать действительно хорошо и показать внешней оценке, что программы Сколтеха соответствует и их критериям тоже.**»

Качеству помогает открытость и вредит бюрократичность. Так, например, информация по всем курсам (их сейчас около 300) выложена на сайте в [открытом доступе](#). И курсы описаны полностью в том формате, который позволяет и студентам, и преподавателям, и другим сотрудникам получить о них содержательно важную

информацию. Ольга говорит об этом: «Мы ушли от этих стандартных описаний, которые называются РПД. Это моя задача объяснить проверяющему, Рособнадзору, что то, что вы видите в каталоге курсов, этого достаточно для того, чтобы это считать РПД».

Также Ольга отмечает, что **ключевым вопросом является уровень сотрудников: и тех, кто преподает, и тех, кто работает с качеством образования.**

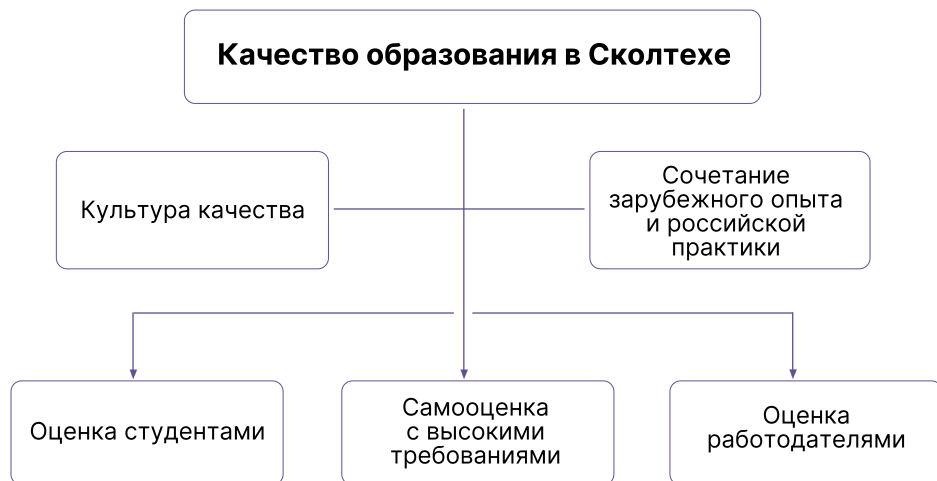
Организационная структура

Институционально работу над качеством образования ведет **Центр развития образования:**

- курирует ежегодную оценку программ;
- готовит и согласовывает документы и политики, необходимые для работы над качеством образования;
- проводит опросы студентов по всем учебным элементам (курсы, практики, другие учебные активности), опросы членов ГЭК и научных руководителей;
- организует тренинги, семинары и консультации для преподавателей и помощников преподавателей;
- обеспечивает прозрачность образовательного процесса.

Одной из задач Центра качества образования является установление норм, правил и стандартов в отношении качества программ. Образовательные стандарты Сколтеха сформулированы в Структуре результатов обучения Сколтеха (Skoltech Outcomes Framework), правила применения и нормы — в положениях и регламентах, которые также размещены на сайте.

Рис. 7 – ВСОКО в Сколтехе



Устройство системы

Оценка качества строится по разным направлениям, но в ее ядре находится **годовой цикл оценки образовательных программ**.

В Сколтехе, как и во многих других университетах, основным «держателем» качества образования является руководство каждой образовательной программы. В магистратуре в него входит директор программы, координатор программы, профессора и научные руководители. В аспирантуре схожая система управления.

В результате самооценки должны быть выявлены сильные и слабые стороны программы, возможности и риски и, главное, программа должна продемонстрировать, что находится в постоянном развитии. Программа получает от Департамента образования Сколтеха статистику по поступлению, отчислению, защитах, трудоустрой-

ству выпускников, отзывам работодателей, нагрузке преподавателей и научных руководителей и пр. Далее руководство программы проводит SWOT-анализ и составляет план на следующий год.

Результаты анализа и планы представляются на ежегодной сессии образовательного комитета университета. Каждая программа делает презентацию, в которой обязателен как минимум один слайд SWOT-анализа. Для отчета установлен регламент: на выступление дается 10 минут и 5 минут — на вопросы. Пройдя этап самооценивания и обсуждения на образовательном комитете, каждая программа раз в год пересматривает учебный план.

Кроме того, ежегодно собирается совокупный отчет и готовится план действий как по всему образовательному блоку, так и по программам в отдельности; оценивается выполнение

плана прошлого года. Работа над качеством идет непрерывными годовыми циклами.

Принцип «самооценки» является опорной точкой для работы системы оценки качества программы. Самооценка проводится по следующим областям:

1. **Позиционирование программы.**
2. **Внутренняя организация управления программой.**
3. **Курсы и научное руководство.**
4. **Интеграция выпускников в рынок труда.**

Опросы студентов о курсах и преподавателях

По завершении каждого курса все студенты участвуют в опросе. В анонимной анкете всего 10 вопросов, 7 из которых в формате теста с оценками от «абсолютно согласен» до «категорически не согласен», а три — открытые, с возможностью написать свое мнение. Вопросы сформулированы в «конструктивной манере» — не через критику, а через предложения по улучшению («скажите, что вам больше всего понравилось», «скажите, какие возможности вы видите для улучшения этого курса»).

Чтобы повысить долю ответов для заполнения опросного листа, преподаватель выделяет студентам 15 минут

на последнем занятии. Опрос проходит в электронной форме, он добровольный, но удаётся обеспечить долю ответивших на уровне 75-80 % от числа слушателей каждого курса.

Центр качества обрабатывает полученные ответы (и количественно, и содержательно, читая все отзывы) и, исходя из ответов студентов, определяет, с какими преподавателями нужно встретиться.

«Цель этих встреч — не указать профессору на мелкие замечания студентов или принять дисциплинарные меры. Нет, вопрос не в этом, а в том, чтобы вместе с профессором как с профессионалом согласиться, что вопрос качества образования — это то, чем мы гордимся и что мы не можем никоим образом уронить», — говорит Ольга Ушакова.

По итогам обсуждения преподаватель формулирует план действий на следующий год, где могут быть отражены изменения в структуре курса, в методах преподавания и оценивания, план участия в семинарах и воркшопах, организуемых Центром качества образования, план посещения занятий коллег, консультаций и другие задачи.

В Сколтехе профессорам рекомендуют делать публичными реакции студентов за прошлый год, например, выносить цитаты на слайд в первой лекции. С одной стороны, это ставит перед преподавателем цель для развития, с другой — показывает, что мнение студента, как и мнение преподавателя, в университете имеет значение. И наконец, это демонстрирует открытость и готовность преподавателя меняться и учиться.

Иногда опросы позволяют вскрыть существующую проблему. Например, Ольга рассказывает, что именно из опросов студентов удалось понять, что помощники преподавателей (teaching assistants, TA) работают не оптимально (кто-то выполняет слишком много преподавательских функций, другие, наоборот, почти не заняты). Сами преподаватели о такой проблеме не сообщали. В итоге было решено, во-первых, создать регламент работы TA, во-вторых, сделать для них обязательным курс по современной педагогике, и наконец, разработать дополнительно уникальный совместный курс для преподавателя и его TA, в процессе освоения которого такая команда могла бы обновить существующий или создать новый курс и отработать распределение ролей в процессе преподавания.

В начале, когда такие опросы вводились, сотрудники отдела образования, отвечающие за качество, сами приходили на занятия и просили студентов заполнить опрос. Сейчас студенты сами знают, что обратная связь действительно важна для университета, она собирается и обрабатывается, оценки студентов обсуждаются с преподавателями и руководством программ, принимаются необходимые меры. Такой подход включается с первых дней учебы, после «Innovation Workshop», специального четырехнедельного воркшопа, когда студентов впервые просят дать обратную связь.

Таким образом, проблема, озвученная в результатах опросов студентов, была не просто решена, а стала толчком к повышению качества образования.

Собираемая в опросах информация полезна не только для саморазвития преподавателя, она также используется в общеуниверситетской оценке преподавателей и при обсуждении изменения программ.

Помимо опроса о курсах и преподавателях, в университете проходит еще ряд опросов: опрашивают членов государственной экзаменационной комиссии, выпускников, научных руководителей, руководителей производственной практики.

Оценка от работодателя

Важным показателем качества образования является оценка выпускника работодателями.

В каждом центре есть комитет по связям с промышленными предприятиями в соответствующей области знаний. Работодатели входят в состав всех государственных экзаменационных комиссий Сколтеха, причем они не только оценивают студентов во время защиты, но и участвуют в опросах по итогам работы комиссий. Представители промышленных предприятий и научных организаций часто являются со-руководителями выпускных работ студентов.

Отзывы руководителей производственной практики магистров также становятся ценным источником информации и основой для модернизации программ. В Сколтехе есть отдельный опрос работодателей, который орга-

низован следующим образом: опрашиваются не компании-работодатели, а непосредственные руководители выпускников. Им пишут адресно. Опрос касается разных аспектов: профессиональные знания, умения и навыки, работа в команде, готовность к коммуникации, работа с руководителем, умение представлять и описывать результаты и пр.

Сейчас перед Центром качества стоит задача аккумулировать результаты всех этих опросов работодателей и встроить его в оценку программы и в пересмотр и обновление программ.

Выводы

Сколтеху удалось заложить основу комплексной внутренней системы развития и оценки качества образования. Прогрессивный зарубежный опыт был изучен и воспринят университетом, стал частью его «культуры качества» и смог выстоять при столкновениях с формальными требованиями образовательного регулирования. Это показывает, что перенос лучших практик возможен, однако для этого надо создавать собственную систему и прикладывать большие усилия.

«Как университетам начать работу над качеством образования? Нужно определить, что такое качество, зачем и кому оно нужно в университете. Кроме того, для этой работы стоит обращаться к тем, кто уже что-то сделал в этом направлении. Мы готовы транслировать наш опыт и делиться всеми нашими наработками», — отмечает Ольга Ушакова.

5

Кейс Московского государственного психолого-педагогического университета

Московский государственный психолого-педагогический университет — относительно молодой для России вуз. Он был создан в 1996 году, а статус университета получил в 2002 году. В 2022 году МГППУ вошел в число лучших вузов России по версии рейтингового агентства RAEX, заняв 85 место в общем и 5 место в предметном рейтинге «Психология». В МГППУ обучаются около 5000 студентов. Обучение идет по 4 специальностям, 9 направлениям бакалавриата и 7 — магистратуры.

Специфика университета, как видно из названия, заключается в его «психологической» направленности. Из 12 факультетов университета 7 являются


психологическими. Университет издает профильные журналы в области психологии и образования, на его базе разрабатывались такие значимые документы, как федеральный государственный стандарт по направлению «Психолого-педагогическое образование» и профессиональные стандарты «Педагог» и «Педагог-психолог».

Кейс МГППУ интересен не только спецификой направленности университета, но и тем, что МГППУ много раз приходилось практически с нуля разрабатывать образовательные программы новой для страны направленности. Этот опыт позволил университету также искать собственные, неординарные способы работы с качеством образования.

Работа ВСОКО описана на основе:

- локальных нормативных актов университета,
- положения об организации и проведении внутренней независимой оценки качества образования*,
- экспертного интервью с Любовью Михайловной Прокопьевой, начальником отдела мониторинга качества профессионального образования МГППУ.

* Положение об организации и проведении внутренней независимой оценки качества образования по образовательным программам высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный психолого-педагогический университет», утв. решением Учёного совета ФГБОУ ВО МГППУ (протокол № 15) от 30 декабря 2020 г.



Молодой университет России, где обучаются 5000 студентов.

[ЧИТАТЬ](#)

Рис. 8 – ВСОКО в МГППУ



Качество образования — качество образовательных результатов

Фокус в описании данного кейса — на процедурах МГППУ в области оценки качества образования как оценки качества образовательных результатов. Конечно, на этом работа с качеством в университете не заканчивается: в вузе также проходят опросы удовлетворенности студентов, идет оценка качества преподавательского состава и программ. Как и во многих других (но далеко не во всех) университетах страны для борьбы с академическим мошенничеством в МГППУ используется система «Антиплагиат», которую начали применять с 2007 года. Курсовые и выпускные квалификационные работы проверяются с её помощью в обязательном порядке, а другие пись-

менные работы (эссе, рефераты, отчеты) — по усмотрению кафедры. Всё это изложено в положении об организации и проведении внутренней независимой оценки качества образования. Однако подход к оценке образовательных результатов и инструменты, используемые для их измерения, делают кейс МГППУ уникальным.

Тестирование для оценки качества

В МГППУ для оценки качества образовательных результатов чаще всего используется тестирование. Всего установлено четыре основных вида тестирований для оценки знаний студентов.

Использование тестирования как оценочного средства обязательно должно проходить через электронные сервисы университета и под руковод-

ством отдела мониторинга качества профессионального образования:

- отдел следит за формированием базы тестовых заданий,
- проводит экспертизу тестовых заданий, их программную обработку,
- консультирует преподавателей по подготовке тестов и собирает статистику.

Позитивные стороны применения тестирования, по всей видимости, перевешивают: порядка 70 % курсов используют тестовые форматы при оценивании. Кроме того, база тестовых заданий и система тестирования используются при реализации дополнительных профессиональных программ, проведении психологических тестирований и пр.

Бывает непросто перевести ту содержательную часть оценочных средств, которые готовили преподаватели, в формат тестов. Чтобы сотрудники отдела справлялись с такими задачами, потребовалось пройти серьезное обучение. Когда вводилась система тестирований, часть преподавателей относилась к ней настороженно. Преподаватели понимали: результаты тестов становятся доступными не только преподавателю, но и кафедре. Соответственно, подотчетность преподавателя возрастает. С другой стороны, тесты дают возможность показать студентам более честную, объективную оценку их знаний

Виды тестирований

В положении об организации и проведении внутренней независимой оценки качества образования описывается проведение входного контроля уровня подготовленности в начале изучения дисциплины и проведение контроля наличия у обучающихся сформированных результатов обучения по ранее изученным дисциплинам как элементов независимой оценки качества подготовки. Кроме того, в положении о текущей, рубежной и промежуточной аттестации студентов* раскрываются детали регулирования данных видов аттестации и возможности использования тестов при их проведении.

В основном тестирование происходит в рамках следующих процедур:

- Диагностическое тестирование для определения готовности первокурсников к обучению в университете. Наиболее массовое централизованное тестирование такого типа в университете проходит по английскому языку в сентябре, в начале учебного года. Его задача — диагностическая и в дальнейшем организационная: разбить студентов на группы по уровню владения языком.
- Входное тестирование, которое проводится перед изучением дисциплины. Входные тестирования позволяют преподавателю оценить уровень знаний своих будущих студентов и выявить, какие есть проблемы, пробелы, дефициты в их знаниях, куда направить усилия по их корректировке.
- Рубежное тестирование, которое выявляет сложности в процессе

обучения и показывает, насколько студент готов к предстоящей сессии.

- Выходное тестирование проводится по окончании дисциплины, модуля. Оно позволяет оценить усвоение материала. В комбинации с входным и рубежным тестированием оно демонстрирует прогресс обучающегося.

Технологии — основа для оценки результатов

Чтобы оценка качества образовательных результатов была массовой, необходимо соответствующее программное обеспечение. В университете помимо «Антиплагиата» используются 3 программы, направленные на такую оценку:

- 1 система «HT-line» (модуль М-тесты, разработан А. Г. Шмелевым и его командой) для проведения тестирований;
- 2 система комплексной оценки сформированности компетенций обучающихся, которая позволяет решать кейсы и загружать практические решения;
- 3 «Анкетолог» для проведения опросов и анкетирования учащихся.

Л. М. Прокопьева, начальник отдела мониторинга качества профессионального образования

«Тестирование хорошо проводится и для рубежного контроля, и перед входом в изучение новой дисциплины или нового модуля. Например, у нас входное тестирование очень хорошо проводится перед изучением такой дисциплины, как математическая статистика. По окончании этого курса тоже проходит тестирование, но уже на уровне выходного контроля.»

* Положение о текущей, рубежной и промежуточной аттестации студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный психолого-педагогический университет», утв. решением Учёного совета ФГБОУ ВО МГППУ (протокол № 13) от 25 ноября 2020 г.

Профессиональный экзамен

Принципиально новым и оригинальным для системы образования решением стала разработка в МГППУ специального профессионального экзамена.

Его апробация прошла в 2022 году, в летнюю сессию практически все студенты университета приняли в нём участие. Экзамен готовился совместно с выпускающими кафедрами. По результатам апробации было принято решение встроить экзамен в систему университета. Однако в локальных нормативных актах статус экзамена пока не определен, это решение будет прорабатываться осенью 2022 года. Обсуждаются варианты вплоть до замены итогового экзамена на профессиональный.

Л. М. Прокопьева, начальник отдела мониторинга качества профессионального образования

“Студент входил в систему, в свой личный кабинет, проходил тест, решал кейсы и загружал практическую часть. Так как практическая часть давалась заранее, и они были к ней готовы, её нужно было просто загрузить.”

На текущий момент понятно, что профессиональный экзамен будет проходить на втором курсе магистратуры, пятом курсе специалитета и четвертом курсе бакалавриата. Это связано с его целью: оценить, насколько выпускник готов к профессиональной деятельности.

Профессиональный экзамен — это комплексная оценка результатов обучения, которая включает три блока заданий:

- Тесты направлены на проверку теории. Перед тем, как быть принятыми в качестве части экзамена, тесты проходят внешнюю независимую экспертизу. Например, такую экспертизу по психологическим тестам проводила Федерация профессиональных психологов.
- Кейсы — это «профессиональные» задания. Они оценивают именно профессиональные компетенции. Например, для педагога описывается какая-то проблема, возникающая во время урока в классе, ему требуется в соответствии с алгоритмом решить её.
- Создание творческого продукта: перед студентами заранее была поставлена задача подготовить и разработать продукт в зависимости от направленности. Например, режиссеры мультимедиа готовили небольшие фильмы, студенты прикладной информатики готовили программы и т. д. Эти продукты оценивались как практическая часть. Во время апробации при её оценке были задействованы, хотя пока что не по всем направлениям, работодатели. В дальнейшем планируется расширить их участие.

За год до пробного профессионального экзамена в университете запустили новую систему тестирования. Эта система позволила проводить три вида экзаменационных заданий одновременно.

Использование в управлении

Использование результатов тестирования не ограничивается оценкой в ходе учебного процесса. Это одно из направлений работы ВСОКО (наряду с анкетированием, оценкой портфолио, конкурсами и пр.), которое анализируется на разных уровнях (образовательной программы, факультета, руководства университета). В результате анализа составляется план мероприятий по устранению недостатков и повышению качества образования. В зависимости от проблемы в плане устанавливаются ответственные за его исполнение, мероприятия, сроки, планируемые результаты. По мере исполнения план корректируется, в итоге отчет об исполнении плана предоставляется ректору.

6

Кейс Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ) – крупный (около 15 000 студентов) российский университет, имеющий, как видно из названия, концентрацию программ в области экономики, управления, финансов. Хотя в университете реализуются программы и по другим направлениям, например, по юриспруденции. Всего в университете 7 факультетов.

Университет занимает высокие позиции в рейтингах. Так, в Национальном агрегированном рейтинге 2021 года университет входит в Первую лигу, в рейтинге лучших вузов России RAEX-100 занимает 36 место (2021 год), 30 место в Рейтинге лучших вузов России

Forbes и 8 место в Рейтинге лучших экономических вузов России по уровню зарплат молодых специалистов SuperJob.

Работа ВСОКО описана на основе:

- локальных нормативных актов, а именно положения о внутренней системе оценки качества образовательной деятельности*,
- анализа достигнутых результатов в рамках развития образовательных программ университета,
- экспертного интервью с проректором по учебной и методической работе СПбГЭУ Вероникой Георгиевной Шубаевой, которая курирует сферу внутренней системы оценки качества в университете.



Государственный университет России, где обучаются 15 000 студентов.

ЧИТАТЬ

* Положение о внутренней системе оценки качества образовательной деятельности ФГБОУ «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», утв. приказом ректора от 13 ноября 2019 г. № 855. Электронный ресурс: <https://unecon.ru/sites/default/files/2019-11-13-855.pdf>.

Зачем университету ВСОКО?

Система качества образования в СПбГЭУ формировалась постепенно. Стартовой точкой стала подготовка к государственной аккредитации, в частности была систематизирована работа с документами, но тогда же пришло понимание, что документами работа с качеством образования ограничиваться не может. Дальше начался поиск новых механизмов повышения качества образовательных программ, и пошагово система прирастала новыми инструментами и практиками.

Рассказывая о том, зачем в университете создавалась ВСОКО, проректор по учебной и методической работе Вероника Шубаева называет четыре основных мотивации:

- 1 Борьба с формализмом, в первую очередь в части привлечения профильных компаний.
- 2 Потребность в гибком инструментарию для оценки образовательных программ.
- 3 Потребность в систематизации процессов обеспечения и оценки качества образовательной деятельности.
- 4 Формирование внутренней конкурентной среды.

В. Г. Шубаева, проректор по учебной и методической работе

« Нам нужно было подтолкнуть этой системой соревновательный дух нашего коллектива.

Устройство внутренней системы оценки качества

Сейчас внутренняя система качества образования в университете строится на трех уровнях:

- «Внутренний аудит образовательной деятельности» базируется на опыте прохождения аккредитации. Это своего рода «мини-аккредитация» раз в год. В его рамках проверяется образовательная документация и связанные с ней показатели. В СПбГЭУ нет своих образовательных стандартов, так что для этих проверок используются требования образовательного законодательства и ФГОС (федеральных государственных образовательных стандартов).
- Мониторинг программ на основании глубокого анализа достижений каждой отдельной образовательной программы в рамках ее развития, а также опросов всех участников образовательной деятельности. Данная процедура называется «Внутренний мониторинг основных профессиональных

образовательных программ». Изначально в СПбГЭУ опрашивали студентов, преподавателей и работодателей. В дальнейшем к ним присоединились выпускники как понимающее контекст деятельности университета сообщество. В конечном итоге мониторинг дает информацию по 17-18 показателям, на их базе делается SWOT-анализ, который далее используется в работе системы оценки качества.

- Внутренняя независимая оценка качества образовательной деятельности, образовательных программ с привлечением внешних экспертов: независимая оценка результатов обучения студентов, решение спорных ситуаций, оценка новых создаваемых программ и пр.

В. Г. Шубаева, проректор по учебной и методической работе

« В первые годы коллеги не понимали и высказывали недовольство: «аккредитации нет, а вы аккредитацию какую-то проводите». Через объяснения, вебинары удалось объяснить важность этой работы: это качество документации, включая качество оценочных материалов, которое дальше непосредственно выходит в поле реализации.

Рис. 9 – ВСОКО в СПбГЭУ



Организационная структура оценки качества

Координирует работу по качеству Управление развития и контроля качества образовательной деятельности. Это небольшой отдел, на чьи плечи ложится организация работы внутренней системы оценки качества. С обработкой данных мониторингов помогают ИТ-службы университета. Помимо управления в работе над качеством образования в университете участвуют руководители программ и советы образо-

вательных программ. Это позволяет соблюсти определенную коллегиальность. В советы программ входят как сотрудники университета, задействованные в программе, так и представители работодателей.

Работа по оценке качества образования построена циклично.

- Каждая программа проходит годовой цикл сбора информации по всем трем уровням.
- С учетом полученной информации производится рейтингование программ.

Если у программы есть «проблемы» — замечания, недоработки и пр., что не может не сказаться на её позиции в рейтинге, ей даются рекомендации.

- Далее программа уходит в цикл работы над совершенствованием, составляется план развития, над которым идет работа на протяжении всего года. В университете воспринята идея качества как постоянного совершенствования качественных характеристик образовательных программ. Сейчас внедряется новая

концепция для программ, которые «всегда в топе». Для этих программ подход к оценке качества будет отличаться: он будет состоять в достижении целей, которые программы сами ставят перед собой для своего развития. Вероника Шубаева называет этот подход «постановка целей, учитывающая самоидентичность образовательных программ».

Как использовать результаты оценки качества

Для СПбГЭУ работа над качеством образования позволяет одновременно решать ряд задач в разных плоскостях:

Налаживание коммуникации и механизмов обратной связи

За счет циклов работы, публичной презентации и использования опросов университету удается собрать разных участников, ввести их в курс дела о том, как происходит развитие образования в вузе и какие достижения имеют место по каждой отдельной образовательной программе. Совместная работа на качество образования придает смысл и мотивацию для совместной деятельности. Студенты подключаются к решению вопросов, касающихся качества их образова-

ния, предлагают решения по совершенствованию условий получения ими образования и качества образовательного процесса в целом.

Студенты, увидев, что запускаются опросы о качестве образования, решили параллельно проводить свои опросы. Администрация вуза предложила им присоединиться к организации опросов через систему университета, получить возможность контролировать процесс. Коммуникация приносит свои плоды: в процессе работы системы оценки качества выявляются и распространяются лучшие практики.

В плоскость коммуникации укладываются также и механизмы обратной связи. Обратную связь получают преподаватели и через опрос студентов, в рамках которого оценивается каждый курс, преподаватель. По итогам формируются рекомендации, которые, по словам проректора Вероники Шубаевой, заставляют преподавателя думать, каким способом можно выйти на развитие: начиная от названия программы и заканчивая ее содержанием.

Доверие как следствие открытости университета

Контрольные цифры приема распределяются не на основании личных предпочтений, а на основании рейтинга программ. Кроме этого, методики составления рейтинга открыты.

Реализация стратегических целей университета

Через систему внутренней оценки качества поддерживаются цели университета, которые закрепляются в его стратегических документах.

Программа стратегического развития СПбГЭУ на период 2018–2025 гг. используется как целевой ориентир для работы внутренней системы оценки качества.

Управленческие действия и решения

Есть ряд управленческих действий, которые производятся на основе результатов описанной внутренней оценки качества. Это, во-первых, распределение контрольных цифр приема между программами. Во-вторых, это также вопросы реформирования программ, перепрофилирования, а в некоторых случаях и их закрытия. Однако это также и адресная работа с выявленными проблемами.

Построение культуры качества

Построение культуры качества также идет постепенно. По всей видимости, на текущем этапе сотрудники, вовлеченные в работу с качеством, транслируют свои подходы для всего университета: они верят в своё дело, пытаются донести до остальных.

Система оценки качества также развивается постепенно. Конечно, учитываются и те документы, которые издаются органами государственной власти, и опыт работы с Рособнадзором. Однако этот опыт в совокупности с изначальной установкой «избежать формализма» не дает системе «забронзоветь». Так, на одном из ранних этапов развития системы оценки качества было принято решение учитывать материалы самообследования каждой отдельной образовательной программы. Процесс проведения самообследования поэтапно претерпевал преобразования в части его автоматизации.

Для внутренней системы оценки качества важны показатели, которые применяются в рамках внешней оценки качества. Интересно, что внешняя оценка качества рассматривается университетом как поощрение лучших программ, которые достигают высоких позиций в рейтинге. Самые достойные получают возможность пройти международную или профессионально-общественную аккредитацию или сертифицироваться каким-то другим образом.

К описанной системе внутренней оценки качества образования университет пришел за 5 лет фактически с нуля. Очевидно, что она еще проходит активную стадию становления. Безусловно, внутренняя система оценки качества будет непрерывно совершенствоваться вместе с развитием университета.

В. Г. Шубаева, проректор по учебной и методической работе

“ Система управления качеством не настроена на контроль и надзор. Это скорее вопрос совершенствования образовательных программ и подходов к их реализации. Нужно беседовать, нужно убирать страх, потому что любой ответственный за реализацию образовательной программы будет заложником этого своего страха, он не сможет «креативить». Ключевая идея — сделать лучше образовательную программу, поэтому мы не надзиратели, мы помощники. Мы подсвечиваем проблемные зоны, когда мы их видим.

Рекомендации по использованию моделей в внутренней системе оценки качества

Описанные кейсы внутренних систем оценки качества образования объединяет один ключевой принцип: работа над качеством образования в университете — это постоянный, непрерывный процесс. Кроме того, во всех случаях используемые процедуры оценивания имеют функциональный характер: они нужны для принятия определенных управленческих решений (а не, например, для презентации результатов внешнему потребителю или контролеру).

Ни одна из описанных систем не была сформирована за один шаг, все они постепенно трансформировались, приобретали новые практики и подходы. Более того, все они находятся в постоянном процессе развития и

изменения. Для тех университетов, которые хотят начать собственную работу над качеством образования или трансформировать существующую ВСОКО, рекомендации по использованию описанных моделей можно изложить в семи основных шагах.

ВАЖНО!

Работа над качеством образования в университете — это постоянный, непрерывный процесс. И процедуры оценивания должны быть функциональными: прежде всего, они нужны для принятия управленческих решений в университете.

Шаг 1. Определить, какие задачи университет хочет решать через внутреннюю систему оценки качества

Этот шаг основывается на **целях университета и проблемах, с которыми он сталкивается**. Это понимание может быть сформировано до начала построения ВСОКО или выработано на первом шаге — через проведение цикла обсуждений, стратегических сессий, SWOT-анализа.

Понимание и формулирование задач существенно отличается у университетов, чьи кейсы описаны ранее:

- Финансовый университет определил для себя в виде одного из приоритетов **повышение эффективности образовательных программ и оптимизацию их портфеля и ввел мониторинг эффективности**.
- РУДН использовал во ВСОКО **показатели пятилетних планов**, а в дальнейшем переориентировал систему на цели из программы развития университета.
- В НИУ ВШЭ были выделены три ключевых направления (качество ресурсов в преподавании, система стимулов для обучающихся и контроль процесса), для которых выстроена **система управления и оценивания**.
- Сколтех определил в качестве основной движущей идеи постоянное совершенствование и для этого положил в основу ВСОКО **принцип самооценки**.
- МГППУ выбрал **качество образовательных результатов** как основу

работы с качеством образования через инструменты оценивания.

- В СПбГЭУ создание системы начиналось как систематизация документов перед государственной аккредитацией, а в дальнейшем были охвачены другие сферы деятельности университета — для придания системе **гибкости, борьбы с формализмом, формирования внутренней конкурентной среды**. Кроме того, там ВСОКО также связана с целями Программы стратегического развития университета.

Каждый из университетов самостоятельно определял задачи, которые решает через систему внутренней оценки качества. Периодически отдельные задачи пересматриваются или меняется их приоритетность.

Шаг 2. Определить, какой подход в построении ВСОКО наиболее подходит университету и соответствует стратегическому видению руководства университета

Фактически у университета при построении ВСОКО есть два подхода:

- взять за основу одну из моделей управления качеством и адаптировать её под свои нужды;
- сформировать собственную модель, исходя из возможностей и специфики университета.

Самая известная существующая модель — модель Total Quality Management, для которой действует международный стандарт ISO

9000:2000. Такую модель за основу своей системы взял РУДН, воспроизводя процессный подход, дополнив положениями из еще одной модели EFQM (European Foundation for Quality Management – модель Европейского фонда управления качеством). Когда в университете началось управление проектами, РУДН смог сделать проектный подход частью процессного. Помимо них существует еще ряд моделей, таких как модель IPO (ввод-процесс-результат) или модель Run-Change-Disrupt.

Финансовый университет, наоборот, отказался от действовавшей в университете ранее модели, основанной также на стандартах ISO, в пользу собственной. Их модель была создана на базе стандартов и рекомендаций для гарантии качества высшего образования в Европейском пространстве (ESG, European Standards and Guidelines — документ, разработанный Европейской ассоциацией по гарантии качества высшего образования, ENQA).

Международные подходы сильно повлияли на систему Сколтеха и НИУ ВШЭ, а МГППУ и СПбГЭУ ориентировались на них в меньшей степени, полагаясь на собственный опыт и разработки.

Выбор подходов должен учитывать размер университета и структуру его управления. В большом университете при дизайне системы нужно будет учитывать объемы данных, собираемых для обработки, степень различий между факультетами (от специфики направления подготовки, спроса на программы, кадровой оснащенности, финансовой модели, типа взаимоотношений с работодателями). В зависи-

мости от распределения полномочий между центральным управлением и факультетами, а также отдельными программами, меняется распределение функций по ВСОКО.

Шаг 3. Сконструировать базовые принципы работы системы

Определив задачи и основной подход, университет может приступить к **обсуждению архитектуры новой системы**. Для этого он должен определить, кто будет курировать данное направление (чаще всего его курирует проректор по образовательной деятельности), а также кто будет осуществлять оперативную деятельность. Обычно выделяется одно основное подразделение, отвечающее за качество образования. Однако задачи в области качества распространяются на весь университет, формируя систему и культуру качества. Процедуры оценки качества выстраиваются циклично (работа идет постоянно в соответствии с графиком, точками отсечения и сборки общей картины). По такому принципу выстроены все системы в описанных кейсах.

Устройство системы не должно вести к бюрократизации процессов, в ней должны быть заложены решения по улучшению, мотивации сотрудников, стимулированию развития университета. Функции контроля не могут доминировать в системе, так как они вредят культуре качества — появляется соблазн скрыть недостатки и проблемы, вместо того чтобы определить их и начать совместную работу по их устранению.

Для процедур системы качества необходимо установление связи с управленческими решениями, которые будут приниматься на их базе. Например, мониторинги программ, которые проводятся в Финансовом университете и СПбГЭУ, ведут к принятию решений о распределении контрольных цифр приёма. Данные опросов студентов о качестве преподавания в НИУ ВШЭ ведут к кадровым решениям. Мониторинг процессов в РУДН, в случае выявления недостатков, приводит к пересмотру карт процессов и изменению архитектуры управления.

Системы оценки качества находятся в постоянном развитии и изменении, однако в них закладываются те инструменты оценки, которые позволяют отслеживать динамику и эффекты изменений.

Шаг 4. Наладить диалог с участниками образовательных отношений

Перед тем как начать внедрять систему на всех уровнях, внутри университета необходимо провести обсуждения предлагаемых решений. Позиции студентов, преподавателей, факультетов и программ позволяют учесть большее количество существенных факторов для внедрения. Более того, сам факт предварительного обсуждения делает будущую работу над качеством общей задачей для всего университета и закладывает модель поведения для будущей работы системы.

Чтобы система развивалась, она должна поддерживаться участниками образовательных отношений, и они должны быть настроены на то, чтобы сигнализировать о проблемах и предлагать идеи для их решения и улучшения системы в целом. В таком диалоге находятся все университеты, кейсы которых описаны выше. В рамках студенческих союзов этих университетов создаются комиссии и комитеты по качеству, которые зачастую берут на себя ряд функций в рамках работы системы. Например, в НИУ ВШЭ студенты проводили аудит программ, в СПбГЭУ и РУДН помогают с опросами.

Обратная связь налаживается также через опросы, касающиеся вопросов качества образования и его оценивания в университете, публичную презентацию результатов работы над качеством, механизмы экстренной обратной связи.

Шаг 5. Определить инструменты, которые будут использоваться в системе оценки качества

Существует достаточно большое количество инструментов, которые потенциально могут использоваться во ВСОКО. Многие из них в общих чертах описаны в методических рекомендациях Минобрнауки России о внутренней независимой оценке качества. Однако на практике количество и разнообразие инструментов не являются показателями хорошей ВСОКО. Главным вопросом становится то, насколько полноценно и системно инструменты реализуются и как они используются

в управленческих процедурах.

При проведении оценки качества у университета могут быть данные двух типов: статистические, количественные характеристики образовательного процесса (разнообразные данные о числе студентов, аттестациях и оценивании, заполняемости бюджетных мест, финансовых показателей, квалификации сотрудников, спросе на программы, числе ставок, дисциплинарных нарушениях, упоминаниях в СМИ и пр.), которые собираются в рамках оперативной деятельности университета и данные, которые университет получает из опросов (студентов, сотрудников, работодателей). Кроме того, могут учитываться результаты внешней оценки (аккредитации, рейтинги и др.).

Сами по себе данные не обеспечивают принятие управленческих решений. Должен производиться их анализ, который позволяет отслеживать динамику, давать оценку и делать обоснованные выводы.

Например, опросы по оценке преподавателей студентами, в зависимости от того, какой охват студентов обеспечивается, в разной степени влияют на управление: чем больше охват, тем больше на результаты можно полагаться в конкретных решениях (например, для увеличения охвата прохождения опроса является обязательным, как в НИУ ВШЭ, или студенты заполняют формы опросов на занятии, как в Сколтехе). Кроме этого, университеты работают с формой опросов (приглашают социологов), так как неправильный дизайн анкеты может исказить результаты. Значение имеет время

отправки анкеты, например, оценивание студентов в НИУ ВШЭ происходит до сессии, чтобы результаты экзаменов не повлияли на ответы.

ВАЖНО!

Количество и разнообразие инструментов не являются показателями хорошей ВСОКО. Главное — насколько полноценно и системно инструменты реализуются и как они используются в управленческих процедурах.

Шаг 6. Провести апробацию определенных механизмов и инструментов ВСОКО

Во всех описанных кейсах университеты не вводили новые механизмы в работу без предварительной апробации. Это значит, что в первый раз, когда новое мероприятие реализовывалось (проводился мониторинг, опрос, оценка), за ним не следовали управленческие решения (в первую очередь санкционного типа: программы не закрывались, сотрудников не сокращали). Мероприятие обозначалось как апробация, его результаты обсуждались с участниками, происходила настройка процесса.

Шаг 7. Принять регламенты

Когда пройдена апробация, ВСОКО можно фиксировать в локальных нормативных актах университета. Это может быть Положение о ВСОКО, набор актов, требуемых в соответствии со стандартами ISO (Политика в области качества и пр.), набор актов по направлениям работы системы. От качества составления документов и обязательности реализации мероприятий, которые в них описаны, зависит то, насколько университету удастся работать с культурой качества.

Если из актов не будет понятна архитектура системы, не будут установлены важные факты (сроки, ответственные лица, использование результатов оценки), то университету будет сложно вести информационную работу, разъяснять, как идет работа

над качеством. А если в документах будут описаны мероприятия, которые фактически не производятся или производятся не в том формате, который зафиксирован, то это подрывает доверие ко всем остальным процедурам ВСОКО, так как они воспринимаются как существующие только на бумаге и необязательные к исполнению.

ВАЖНО!

Повысить понимание роли ВСОКО в университете и содержания её процедур можно, если, помимо регламентов, издавать к ним пояснительные материалы, проводить информационные мероприятия и открытые обсуждения.

Повысить понимание роли ВСОКО в университете и содержания её процедур можно, если, помимо регламентов, издавать к ним пояснительные материалы, проводить информационные мероприятия и открытые обсуждения. У некоторых университетов (например, ВШЭ и РУДН) на сайте университета качеству образования посвящен специальный раздел.

Редактор: **Яна Пчелинцева**

Корректор: **Мария Короткая**

Дизайн и верстка: **Медиабюро Высшей школы журналистики ТГУ**

ISBN 978-5-907572-55-3



Внутренние системы оценки качества образования
в российских университетах / Национальный
исследовательский университет «Высшая школа экономики»;
Н. В. Княгинина. – Томск: Изд-во Томского гос. ун-та, 2022. –
37 с. – (Серия «Механизмы повышения качества образования»)
ISBN 978-5-907572-53-9
ISBN 978-5-907572-55-3 (отд. кн.)

Серия «Механизмы повышения качества образования»
издана в рамках проекта «Научно-методическое
обеспечение развития системы управления качеством
высшего образования в условиях пандемии новой
коронавирусной инфекции COVID-19 и постпандемийный
период» при поддержке Министерства науки
и высшего образования Российской Федерации.