

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ДПО «Государственная академия промышленного менеджмента
имени Н.П. Пастухова»

**РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ УПРАВЛЕНИЯ
УДАЛЕННОЙ РАБОТОЙ**

Москва 2022

Оглавление

Введение.....	3
1. Область применения	4
2. Нормативные ссылки	5
3. Термины и определения	6
4. Среда Цифрового университета	6
5. Лидерство в цифровой трансформации университета.....	10
6. Планирование	12
7. Средства обеспечения.....	15
8. Деятельность в режиме удаленной работы	24
9. Оценка результатов деятельности	31
10. Улучшение	32
Приложение 1	34
Приложение 2	69
Приложение 3	73

Введение

Цифровая трансформация экономики вызвала кардинальные изменения в образовательной сфере. Цифровой университет – это переход к новой взаимоувязанной, умной и гибкой системе SMART-образования, основанной на сетевом взаимодействии и дистанционном доступе. Удаленная работа приобретает новое значение, когда образовательная организация трансформируется в Цифровой университет.

Вместе с тем структура цифровой среды обучения и удаленного взаимодействия требует детальной проработки ее элементов, проектирования и внедрения системы взаимосвязанных и взаимодействующих процессов и цифровизации системы управления деятельностью.

В настоящее время широко распространен подход к цифровизации процессов как к обычному переносу на электронные носители информации об осуществляемой деятельности. Но цифровое представление деятельности организации еще не является ее цифровой трансформацией, особенно это важно учитывать в отношении процессов управления.

Организации, устанавливая систему менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2015, документируют свои процессы. На практике чаще всего для этих целей используется графическая схема (ландшафт), иллюстрирующая их взаимодействия на верхнем уровне, и более детальные пошаговые описания деятельности (в виде блок-схем, таблиц, текстов) в рамках каждого процесса с формированием показателей, распределением ответственности, оценкой рисков. Но университеты в большинстве своем формально используют процессный подход и не оценивают систематически результативность и эффективность своих процессов, особенно управленческих, не анализируют управленческие риски, как внутренние, так и внешние. Степень формализма в применении процессного подхода напрямую зависит от объема передаваемой государством на уровень университета ответственности за качество образования, что подтверждено исследованиями Европейской комиссии по образованию в рамках проекта «Pathway from EQAVET to

NQAVET». Сейчас центр ответственности заметно смещается в сторону образовательных организаций.

Цифровая трансформация образовательной деятельности несет существенно большие риски потери качества конечного результата и требует реинжиниринга большинства основных процессов, а также изменения профиля компетенций преподавателей, административно-управленческого и вспомогательного персонала.

Руководство по качеству управления удаленной работой (далее – Руководство) является сводом формализованных требований к построению системы менеджмента Цифрового университета на основе процессного подхода, цикла управления PDCA («Планируй – Делай – Проверь – Действуй») и риск-ориентированного мышления с выделением ключевых положений по обеспечению качественного управления удаленной работой в цифровой среде.

1. Область применения

Руководство определяет порядок построения системы управления Цифрового университета в тех случаях, когда он ставит своей целью повышение удовлетворенности обучающихся, сотрудников и других бенефициаров путем эффективного применения возможностей цифровой среды и удаленных форматов работы.

Руководство включает:

- определение границ цифровой трансформации образовательной среды и системы качества управления удаленной работой (далее – СКУУР) в рамках стратегии развития Цифрового университета;

- описание системы менеджмента Цифрового университета на основе процессного подхода и цикла управления PDCA, включая процессы управления удаленной работой;

- планирование качества управления удаленной работой с учетом рисков и возможностей;

- требования к ресурсам системы качества управления удаленной работой;
- описание процессов образовательной и административной деятельности в режиме удаленной работы;
- мониторинг процессов и внутренний аудит системы качества управления удаленной работой;
- улучшение системы качества управления удаленной работой в Цифровом университете.

Настоящий документ может быть применен организациями высшего и соответствующего дополнительного профессионального образования, а также образовательными структурами, входящими в более крупные организации, основной деятельностью которых не является образование, например, корпоративными университетами или центрами повышения квалификации и профессиональной подготовки предприятий.

Настоящий документ не распространяется на организации, не осуществляющие образовательную деятельность и только производящие продукцию или услуги для этой деятельности.

2. Нормативные ссылки

В основе Руководства лежат требования:

Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и нормативных правовых актов Минобрнауки России, национальных стандартов качества управления ГОСТ Р ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», ГОСТ Р ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования», ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента», ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;

международного стандарта ISO 21001:2018 «Образовательные организации. Системы менеджмента образовательных организаций. Требования

и руководство по применению» (Educational organizations - Management systems for educational organizations - Requirements with guidance for use).

3. Термины и определения

Для целей настоящего документа используются термины и определения национального законодательства в области образования и трудовых отношений, а также национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2015 и международного стандарта ISO 21001:2018. ИСО поддерживают терминологические базы данных, используемые в стандартизации, которые расположены по следующим адресам:

- Интернет-Платформа ИСО: доступна по адресу <https://www.iso.org/obp>
- Электропедия МЭК: доступна по адресу <http://www.electropedia.org/>

4. Среда Цифрового университета

4.1. Понимание цифрового университета и его среды

Образовательная организация определяет внешние и внутренние аспекты, которые имеют отношение к ее стратегии, целям, социальной ответственности и влияют на способность ее системы менеджмента достигать намеченных результатов.

На основе анализа внешней и внутренней среды образовательная организация в рамках цифровой трансформации определяет цели своей деятельности, развертывая их по уровням управления от миссии и стратегического видения до целей конкретных бизнес-процессов и их исполнителей, планирует достижение поставленных целей, осуществляет мониторинг и обзор информации по влияющим на ее деятельность внешним и внутренним факторам, включая имеющиеся человеческие, технические, программные ресурсы.

На рисунке 1 представлен пример структуры процессов верхнего уровня системы управления образовательной организацией (ландшафт процессов).



Рисунок 1 – Пример ландшафта процессов образовательной организации высшего образования

Цифровая трансформация направлена на перестройку с помощью цифровых технологий всей деятельности организации: как процессов создания ценности для потребителей, так и процессов поддержки (обеспечения ресурсами) и управления. В образовательной организации переход в результате цифровой трансформации к удаленной работе затрагивает не только используемые технологии, но и базовые ценности образовательной деятельности. Поэтому главной задачей СКУУР является обеспечение качества итогового образовательного результата и повышение мотивации студентов и преподавателей. Мотивация закладывает основу для эффективного удаленного взаимодействия студентов, преподавателей и прочего персонала.

В Цифровом университете осуществляется реинжиниринг (кардинальное перепроектирование) процесса управления жизненным циклом образовательной услуги и ряда поддерживающих процессов, среди которых наибольшие изменения затрагивают процессы «Управление информационными потоками» и «Управление персоналом». Также изменяется учебно-

методическая поддержка образовательного процесса и усиливается значение управления знаниями, поэтому в модели появляется новый одноименный процесс, который в традиционной системе менеджмента, как правило, не рассматривался. В этой связи основной задачей СКУУР является поддержание эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон, которое в трансформированной образовательной организации переносится в цифровую среду.

4.2. Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Образовательная организация, учитывая фактическое или потенциальное внешнее и внутреннее влияние на ее способность последовательно и устойчиво предоставлять образовательные продукты и услуги, определяет:

- а) заинтересованные стороны, имеющие отношение к ее системе менеджмента, включая управление удаленной работой;
- б) требования этих заинтересованных сторон.

Эти заинтересованные стороны включают:

- обучающихся;
- сотрудников организации (преподавателей, учебно-вспомогательный и административно-управленческий персонал, персонал ИТ-служб);
- других бенефициаров.

Образовательная организация планирует и регулярно осуществляет мониторинг и обзор информации о требованиях этих заинтересованных сторон.

4.3. Установление области применения СКУУР

Образовательная организация, трансформированная в Цифровой университет, определяет границы и область применения системы качества управления удаленной работой в рамках своей системы менеджмента.

Для этого необходимо описать систему менеджмента Цифрового университета на основе процессного подхода, определить ее границы и границы системы качества управления удаленной работой в ее рамках.

Область применения указывает на охватываемые системой менеджмента продукты и виды услуг. Все продукты и услуги Цифрового университета, предоставляемые обучающимся и другим потребителям с использованием тех или иных форм удаленной работы, включаются в сферу действия СКУУР. Область применения СКУУР, как и область применения системы менеджмента Цифрового университета, актуализируется с изменением внешней и внутренней среды.

Важно, чтобы документированная информация, описывающая границы системы менеджмента Цифрового университета и границы СКУУР, была доступна всем заинтересованным сторонам.

4.4. Система менеджмента качества и ее процессы, уровень цифровой зрелости системы менеджмента университета

Для описания системы менеджмента Цифрового университета на основе процессного подхода можно воспользоваться Рекомендациями по организации контроля качества удаленной работы¹, содержащими описание моделей обеспечения качества профессионального образования, а также международным стандартом ISO 21001:2018 «Образовательные организации. Системы менеджмента образовательных организаций. Требования и руководство по применению».

Система качества управления удаленной работой является частью системы менеджмента качества Цифрового университета. Для ее построения необходимо в рамках общей стратегии вуза сформулировать стратегию цифровой трансформации и провести анализ уровня цифровой зрелости процессов. Уровень цифровой зрелости системы менеджмента образовательной организации напрямую связан со зрелостью всех ключевых процессов и их участников.

¹ <https://gapm.bitrix24.ru/~pZ5YR>

Рекомендации по порядку разработки системы качества управления удаленной работой на основе процессного подхода представлены в приложении 1 к настоящему руководству.

5. Лидерство в цифровой трансформации университета

5.1. Лидерство руководства в Цифровом университете

Высшее руководство демонстрирует свое лидерство и приверженность в отношении реализации стратегии цифровой трансформации вуза и разработки системы качества управления удаленной работой в рамках системы менеджмента образовательной организации посредством:

а) принятия ответственности за результативность СКУУР, поддержки устойчивой реализации стратегического видения Цифрового университета и информирования о важности эффективного управления удаленной работой;

б) обеспечения разработки политики и целей в области качества управления удаленной работой, которые согласуются с политикой и стратегическими целями образовательной организации в целом, включая стратегию цифровой трансформации;

с) обеспечения интеграции требований системы качества управления удаленной работой в бизнес-процессы образовательной организации;

д) содействия применению в управлении удаленной работой процессного подхода и риск-ориентированного мышления;

е) обеспечения доступности ресурсов, необходимых для системы качества управления удаленной работой;

ф) вовлечения, наставничества и поддержки работников, способствующих повышению эффективности системы менеджмента образовательной организации, поддержки других руководителей соответствующих процессов и подразделений при демонстрации ими лидерства в зонах их ответственности;

г) продвижения постоянных улучшений;

h) реализации принципов социальной ответственности, определения и учета потребностей работников и образовательных потребностей обучающихся.

5.2. Политика в области качества управления удаленной работой

Высшее руководство разрабатывает, реализует и поддерживает в актуальном состоянии политику в области качества управления удаленной работой, которая является частью политики качества Цифрового университета. Политика высшего руководства в области качества управления удаленной работой поддерживает миссию и видение образовательной организации, соответствует целям и контексту Цифрового университета, создает основу для установления целей по качеству управления удаленной работой и включает в себя обязательства:

- соответствовать применимым требованиям;
- постоянно улучшать систему качества управления удаленной работой;
- изучать потребности и ожидания заинтересованных сторон и обеспечивать социально ответственную деятельность организации в условиях удаленной работы;
- управлять интеллектуальной собственностью.

Политика оформляется документально, доводится до сведения работников и других заинтересованных сторон, доступна, понятна и применяется внутри организации.

5.3. Обязанности, ответственность и полномочия в СКУУР

В целях гарантии того, чтобы процессы СКУУР обеспечивали получение ожидаемых результатов, должны быть определены и доведены до работников организации обязанности, ответственность и полномочия для выполнения соответствующих функций и обеспечения эффективных коммуникаций в организации.

Высшее руководство обеспечивает понимание обязанностей, ответственности и полномочий всех категорий персонала и обучающихся, участвующих в процессе удаленной работы и в управлении этими процессами,

включая ответственность за удовлетворение требований обучающихся с особыми потребностями.

Не реже одного раза в год высшему руководству предоставляется отчетность о результатах функционирования системы качества управления удаленной работой и возможностях ее улучшения. При планировании и внедрении изменений в СКУУР соблюдаются требования сохранения целостности системы управления Цифровым университетом и обеспечения интеграции деятельности, выполняемой удаленно, со всеми процессами организации, независимо от способа предоставления услуг.

6. Планирование

6.1. Действия в отношении рисков и возможностей

Использование удаленной работы создает для образовательной организации дополнительные возможности в части привлечения удаленных информационных, материальных, человеческих и других видов ресурсов, предоставления возможности обучающимся для построения индивидуальных образовательных траекторий, расширения взаимодействия с вузами при реализации сетевых образовательных программ и использования онлайн-курсов, совершенствования внутренних коммуникаций и повышения экономической эффективности образовательных услуг за счет внедрения цифровых образовательных технологий. Вместе с тем переход на удаленную работу влечет за собой риски снижения качества образования и мотивации как студентов всех форм обучения, так и преподавателей, риски потери управляемости.

При планировании в системе менеджмента Цифрового университета и системе качества управления удаленной работой учитываются внешние и внутренние факторы, а также потребности и ожидания заинтересованных сторон, определяются риски и возможности, подлежащие рассмотрению для:

а) обеспечения уверенности в том, что организация может достичь своих намеченных результатов;

б) увеличения желаемого влияния возможностей за счет повышения качества управления удаленной работой и предотвращения или уменьшения нежелательного влияния угроз;

д) достижения улучшения в управлении удаленной работой.

Организация планирует действия по рассмотрению рисков и возможностей и то, каким образом интегрировать эти действия в процессы СКУУР и оценивать результативность этих действий. Обеспечивается пропорциональность мер, принимаемых в отношении рисков и возможностей, их возможному влиянию на соответствие образовательного результата и/или образовательной услуги и на качество управления удаленной работой.

Варианты реагирования организации на риски включают допущение (принятие) и наблюдение за этим риском, избежание риска, устранение источника риска, изменение вероятности или последствий, передачу риска или сдерживание риска путем принятия решения, основанного на информации.

Возможности могут привести к внедрению новых практик, созданию новых образовательных продуктов или образовательных услуг, открытию новых рынков, появлению новых обучающихся и других бенефициаров, налаживанию партнерских отношений, использованию новых технологий и других желательных и жизнеспособных возможностей для удовлетворения потребностей организации или ее обучающихся, для повышения мотивации и производительности труда работников.

6.2. Цели в области качества управления удаленной работой и планирование их достижения

Образовательная организация в отношении удаленной работы устанавливает конкретные и измеримые цели, согласованные со стратегическими направлениями развития Цифрового университета, уровнями и процессами системы управления. При постановке целей учитываются применимые требования в отношении обеспечения качества образовательной услуги и образовательных продуктов, а также повышение удовлетворенности обучающихся, персонала и других бенефициаров. Цели документируются,

доводятся до сведения работников, мониторируются и по мере необходимости актуализируются.

Для достижения целей образовательная организация разрабатывает план действий, в котором определяет:

- a) что должно быть сделано;
- b) какие потребуются ресурсы;
- c) кто будет нести ответственность;
- d) когда эти действия будут завершены;
- e) каким образом будут оцениваться результаты.

Цели в области качества управления удаленной работой устанавливаются на год с разбивкой по этапам, указанием сроков их исполнения, определением ответственных.

6.3. Планирование изменений в системе качества управления удаленной работой

Если образовательная организация определяет необходимость изменений в управлении удаленной работой, эти изменения осуществляются на плановой основе. При этом рассматриваются следующие аспекты:

- цель вносимого изменения и возможные последствия его внесения;
- целостность системы менеджмента образовательной организации и системы качества управления удаленной работой;
- доступность ресурсов;
- распределение или перераспределение обязанностей, ответственности и полномочий;
- снижение сопротивления изменениям;
- наличие и готовность внешних поставщиков, необходимых для осуществления изменений.

Изменения в системе качества управления удаленной работой документируются и доводятся до всех заинтересованных сторон.

7. Средства обеспечения

7.1. Ресурсы

7.1.1. Общие положения

Организация определяет и обеспечивает наличие ресурсов, необходимых для разработки, внедрения, поддержания и постоянного улучшения системы качества управления удаленной работой:

а) вовлечение и удовлетворенность обучающихся посредством применения для проведения образовательного процесса в удаленном режиме современных инструментов электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, которые активизируют и улучшают процесс обучения и способствуют достижению заявленных результатов (приложение 2);

б) вовлечение и удовлетворенность персонала посредством повышения его мотивации², адекватного нормирования труда преподавателей и учебно-вспомогательного персонала в условиях применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий³ для содействия обучению;

с) удовлетворенность других бенефициаров посредством мероприятий, которые способствуют социальным преимуществам обучения.

Организация определяет и контролирует ресурсы, которые предоставляются внутренними процессами и внешними поставщиками, обеспечивает учет требований обучающихся с особыми потребностями в отношении доступности образовательных продуктов и услуг для данной категории потребителей.

Организация должна обеспечить соответствующие средства обучения и воспитания – приборы, оборудование, учебно-наглядные пособия, компьютеры, информационно-телекоммуникационные сети, аппаратно-программные и аудиовизуальные средства, печатные и электронные образовательные и информационные ресурсы и иные материальные объекты, необходимые для организации образовательной деятельности.

² <https://gapm.bitrix24.ru/~DPMbW>

³ <https://gapm.bitrix24.ru/~oGjR6>

В целях обеспечения реализации образовательных программ формируются библиотеки, в том числе цифровые (электронные) библиотеки, обеспечивающие доступ к профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам, а также иным информационным ресурсам.

В целях обеспечения целостности образовательной информации, конфиденциальности и безопасности персональных данных, предотвращения утечки учебных сведений закрытого характера организация должна обеспечить ресурсы и процессы информационной безопасности.

7.1.2. Человеческие ресурсы

Человеческие ресурсы в СКУУР включают:

- сотрудников, работающих в организации,
- персонал внешних поставщиков, работающих с организацией или вносящих вклад в ее деятельность,
- волонтеров и стажёров, работающих с организацией или вносящих вклад в ее деятельность.

Образовательная организация обеспечивает компетентность, полномочия и ответственность должностных лиц и исполнителей в управлении процессами системы управления качеством удаленной работой, ведет документацию по процессам найма, распределения, обучения и развития персонала, обеспечивает соответствие его компетенций требованиям, проводит анализ его удовлетворенности, хранит записи о результатах процессов.

Для управления удаленной работой персонала организация использует доступные ей инструменты для управления проектами (приложение 3), организует обучение персонала работе с ними, контролирует качество их применения в рамках СКУУР.

7.1.3. Инфраструктура

Организация определяет, создает и поддерживает инфраструктуру, необходимую для функционирования ее процессов.

Инфраструктурой образовательной организации являются:

- здания и связанные с ними инженерные сети и системы;

- оборудование, включая аппаратную и программную части;
- информационные и коммуникационные технологии.

В системе управления качеством удаленной работы инфраструктура включает ее цифровую среду, основными компонентами которой являются программное обеспечение, в том числе для функционирования системы дистанционного обучения, веб-сайты, облачные серверы, поисковые системы, социальные сети, мобильные приложения, аудио-видео-ресурсы, веб-ресурсы.

7.1.4. Среда функционирования процессов управления удаленной работой (рабочая среда)

Среда для функционирования процессов управления удаленной работой представляет собой сочетание человеческих и физических факторов, таких как:

- а) социальные (отсутствие дискриминации, бесконфликтность, спокойствие);
- б) психологические (снижение уровня стресса, профилактика эмоционального выгорания, эмоциональная защита);
- в) физические (температура, влажность, освещение, гигиена, шум, эргономические характеристики мебели и оборудования).

Организация отслеживает эти факторы и анализирует удовлетворенность обучающихся и персонала качеством рабочей среды.

7.1.5. Ресурсы для мониторинга и измерений

Организация определяет и предоставляет ресурсы, необходимые для мониторинга или измерения процессов и результатов и следит за тем, чтобы предоставленные ресурсы:

- были пригодными для конкретного типа предпринимаемых действий по мониторингу и измерению;
- поддерживались в целях сохранения их пригодности для предусмотренных целей.

Результаты мониторинга и измерений регистрируются, соответствующая документированная информация сохраняется как свидетельство пригодности ресурсов для мониторинга и измерения.

Для прослеживаемости измерения используемые методики, инструменты, и измерительные средства поверяются через установленные периоды, что позволяет обеспечить уверенность в правомочности результатов измерения.

7.1.6. Знания организации

Знания образовательной организации — это специфичные для нее результаты познавательной деятельности, полученные в основном из опыта. Заинтересованные стороны используют знания и обмениваются ими для достижения целей организации.

Основой знаний организации являются:

- внутренние источники (например, интеллектуальная собственность; знания, полученные из опыта; выводы, извлеченные из неудачных или успешных проектов; сбор и обмен недокументированными знаниями и опытом; результаты улучшений процессов, продуктов и услуг);

- внешние источники (например, стандарты, научное сообщество, конференции, семинары, знания, полученные от потребителей и внешних поставщиков).

Организация определяет и поддерживает в актуальном состоянии знания, необходимые для функционирования процессов управления удаленной работой. Определяет порядок формирования баз знаний и запросов к ним, оценки текущего уровня знаний. Знания доступны бенефициарам в необходимом объеме. Организация поощряет обмен знаниями между всеми педагогическими работниками, сотрудниками и обучающимися.

Образовательная организация осуществляет управление информационной безопасностью, устанавливает систему прав на внесение изменений в базы знаний, соблюдает требования к интеллектуальной собственности.

7.2. Компетентность

Компетентность определяется как способность персонала применять на практике соответствующее образование, подготовку и(или) опыт.

Организация определяет необходимую компетентность лиц, которая оказывает влияние на образовательные результаты и результативность ее

системы менеджмента, включая систему качества управления удаленной работой, устанавливает требования к компетенциям персонала исходя из выполняемых им функций в трансформированных процессах, предпринимает действия в отношении повышения способности применять имеющиеся компетенции на практике, поддерживает профессиональное развитие персонала.

Организация предпринимает действия, направленные на получение требуемых компетенций (например, проведение обучения, наставничество или перераспределение обязанностей среди работников; найм лиц, обладающих требуемым уровнем компетенций) и оценивает результативность этих действий, регистрирует и сохраняет соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности.

Организация предоставляет ресурсы для поддержки компетентности персонала, который работает с лицами, имеющими особые потребности.

7.3. Осведомленность

Организация обеспечивает, чтобы обучающиеся, работники и другие заинтересованные стороны были осведомлены:

- a) о политике в области качества;
- b) о соответствующих целях в области качества управления удаленной работой;
- c) о своем вкладе в результативность системы качества управления удаленной работой, включая пользу от улучшения результатов деятельности;
- d) о последствиях несоответствия требованиям системы качества управления удаленной работой.

7.4. Обмен информацией

Образовательная организация определяет порядок внутреннего и внешнего обмена информацией, относящейся к системе качества управления удаленной работой, на основе понимания следующего:

- a) какая информация будет передаваться;
- b) когда будет передаваться информация;

- c) с какими целями будет передаваться информация;
- d) кому будет передаваться информация;
- e) каким образом она будет передаваться;
- f) кто будет передавать информацию.

В рамках цифровой трансформации определен порядок взаимодействия процессов, их исполнителей и внешних по отношению к ним заинтересованных сторон, его соблюдение обеспечивается системой качества управления удаленной работой.

Образовательная организация определяет и внедряет эффективные механизмы общения с обучающимися и другими заинтересованными сторонами в отношении:

- институциональной политики и стратегического плана;
- разработки, содержания и предоставления образовательных продуктов и услуг;
- запросов, заявлений, допусков или регистрации;
- данных об успеваемости обучающихся, включая результаты формирующей и суммирующей оценки;
- отзывов обучающихся и заинтересованных сторон, включая жалобы, и опросов удовлетворенности обучающихся/заинтересованных сторон.

С запланированной периодичностью организация контролирует осуществление своих коммуникационных усилий, анализирует и совершенствует коммуникационный план на основе результатов мониторинга.

Документированная информация в процессе коммуникации сохраняется организацией.

7.5. Документированная информация

Документированная информация, необходимая организации для обеспечения результативности системы качества управления удаленной работой, включает в себя документы, определяющие:

- стратегию цифровой трансформации и удаленной работы,

- бизнес-процессы организации, входящие в систему удаленной работы, и их взаимодействие,
- регламенты, положения, инструкции,
- формы отчетов,
- записи, фиксирующие результаты процессов и их мониторинга (например, календарный график, образовательная программа, каталог курсов, результаты оценки освоения образовательной программы обучающимися и другие).

Документы организации соотносятся с уровнями управления (рисунок 2).

В систему документов, определяющих управление Цифровым университетом и удаленной работой, также включается внешняя документация, регламентирующая деятельность образовательной организации.

При создании и актуализации документированной информации образовательная организация обеспечивает:

- а) идентификацию и описание документов и записей (например, название, дата, автор, ссылочный номер);
- б) формат (например, язык, версия программного обеспечения, графические средства) и носитель (бумажный или электронный) с учетом требований доступности для лиц с особыми потребностями;
- с) анализ с точки зрения пригодности и адекватности и утверждение.

Документированная информация по процессам может быть представлена в виде ландшафта процессов, схемы основного процесса (декомпозиции жизненного цикла образовательной услуги или научной и инновационной деятельности) и схемы каждого процесса с параметрами, подлежащими документированию (рисунки 2-4).

При описании процессов необходимо указывать его ключевые параметры (название процесса, владельца, цели, потребителя результатов и его требования к выходам процесса, входы процесса, включающие требования потребителей, правила и нормативные ограничения, потребность процесса в ресурсах).



Рисунок 2 – Пирамида документации системы управления

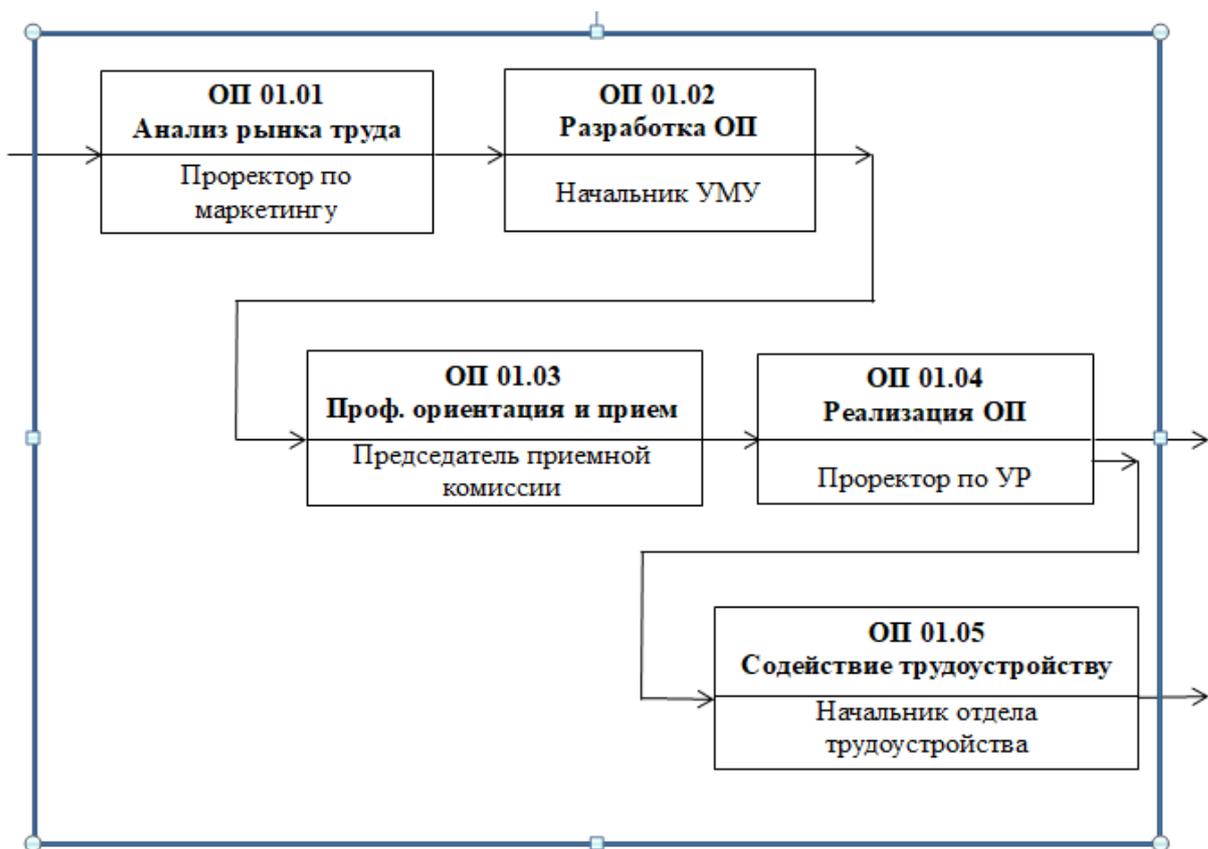


Рисунок 3 – Диаграмма декомпозиции основного процесса «Предоставление образовательной услуги»
 (начальник УМУ – начальник учебно-методического управления, проректор УР – проректор по учебной работе)

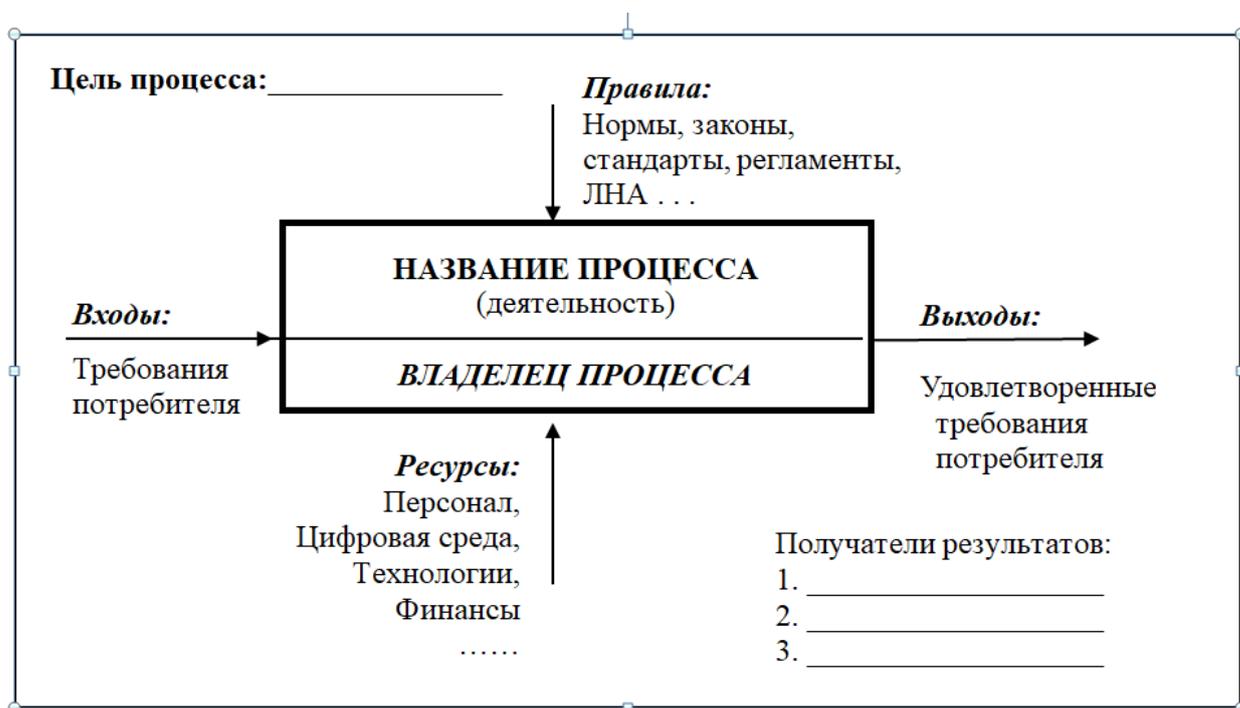


Рисунок 4 – Схема процесса с параметрами, подлежащими документированию

Взаимосвязь процессов и непрерывность функционирования всей модели обеспечивается через стыковку входных и выходных потоков информации (форм входных и выходных данных).

Подходы к документированию процессов приведены в Рекомендациях по порядку разработки системы качества управления удаленной работой на основе процессного подхода, представленных в приложении 1 к настоящему Руководству.

Взаимосвязь процессов и непрерывность функционирования всей модели обеспечивается через стыковку входных и выходных потоков информации (форм входных и выходных данных).

Для лучшего восприятия и удобства управления документацией полезно разработать и ввести в действие инструкцию по оформлению и работе с внутриорганизационной документацией в используемых образовательной организацией программных продуктах (например, в программе 1С-документооборот).

Управление документированной информацией СКУУР необходимо образовательной организации для того, чтобы обеспечить:

- ее доступность и пригодность в местах ее использования;
- достаточную ее защиту (например, от несоблюдения конфиденциальности, от ненадлежащего использования или потери целостности).

Для управления документированной информацией организация осуществляет:

- распределение, обеспечение ее доступности и поиска, а также использования;
- защиту, безопасность и хранение, включая резервное копирование и обеспечение разборчивости форматов при передаче данных между носителями;
- контроль изменений (например, контроль версий);
- соблюдение сроков хранения и порядка уничтожения;
- обеспечение конфиденциальности;
- предотвращение непреднамеренного использования устаревшей документированной информации.

Документированная информация внешнего происхождения, определенная организацией как необходимая для планирования и функционирования системы менеджмента образовательной организации в целом и системы качества управления удаленной работой в частности, должна быть соответствующим образом идентифицирована и находиться под управлением.

8. Деятельность в режиме удаленной работы

В системе менеджмента Цифрового университета в режиме удаленной работы осуществляются два вида деятельности:

- основная деятельность, направленная на создание ценности для потребителя: это образовательная услуга и(или) научная и инновационная деятельность;
- деятельность, связанная с управлением человеческими ресурсами.

Деятельность по управлению персоналом, работающим удаленно, относится к поддерживающим процессам. Порядок управления ею представлен в разделе 7 настоящего Руководства.

8.1. Планирование и управление удаленной деятельностью в рамках основных процессов

Организация планирует, осуществляет и контролирует процессы, необходимые для выполнения требований по предоставлению образовательных продуктов и услуг, а также по созданию и коммерциализации научных продуктов в режиме удаленной работы.

Образовательная услуга, также как и производство образовательного или научного продукта могут предоставляться удаленно полностью или частично на всех этапах жизненного цикла. При выполнении процессов определения требований потребителя к продуктам образовательной или научной деятельности и образовательным программам, проектирования образовательного или научного продукта и разработки образовательной программы прямой контакт с потребителем имеет ограниченный масштаб и здесь в СКУУР преобладает задача обеспечения качества управления персоналом. Процессы приема, заключения договоров и предоставления образовательной услуги реализуются с участием обучающихся (потребителей) и здесь в СКУУР на первый план выходит задача подбора технологий, таких как электронное обучение (ЭО), дистанционные образовательные технологии (ДОТ), позволяющих обеспечить эффективное взаимодействие обеих сторон: персонала образовательной организации и обучающихся.

Организация должна планировать проектирование, разработку образовательных и научных продуктов, а также ожидаемые результаты образовательных услуг, в том числе:

- результаты обучения;
- обеспечение надлежащих и доступных методов обучения и условий обучения;
- определение критериев оценки обучения;

- проведение оценки обучения;
- определение и проведение процедур совершенствования;
- оказание вспомогательных услуг.

Кроме того, с целью обеспечения дополнительных требований к образованию лиц с особыми потребностями организация планирует использование таких подходов, как:

- адаптивное обучение;
- ускоренное обучение;
- обогащенное содержание;
- разрешение зачисления на две разные программы или образовательные организации;
- индивидуально подобранные меры;
- корректировку учебного плана или модификацию образовательной программы, чтобы она соответствовала конкретному профилю и уровню обучающегося;
- признание предыдущего обучения и опыта.

8.2. Требования к образовательным продуктам и услугам

При определении требований к образовательным продуктам и услугам, предлагаемым обучающимся и другим бенефициарам удаленно, организации необходимо убедиться, что в том числе определяются те требования, которые:

- организация считает необходимыми в связи с ее политикой и стратегическим планом;
- являются результатом анализа потребностей, проводимого для определения потребностей (нынешних и потенциальных будущих) обучающихся и других бенефициаров, в частности лиц с особыми потребностями;
- связаны с рынком труда;
- являются результатом исследований.

Начиная с момента предоставления образовательных продуктов и услуг или до его наступления, организация уведомляет обучающихся и других заинтересованных лиц о целях, формате и содержании предоставляемых образовательных продуктов и услуг, а также инструменты и критерии, которые будут использоваться для оценки.

Обучающиеся и другие бенефициары информируются об условиях обучения (таких как плата за обучение, экзаменационные расходы, приобретение учебных материалов и т.д.) и любых предварительных условиях, таких как необходимые навыки в области информационных технологий, наличие входных компетенций (квалификации), профессионального опыта.

В случае если требования на продукты и услуги меняются организацией, в соответствующую документированную информацию вносятся поправки, а соответствующие заинтересованные стороны информируются об измененных требованиях.

8.3. Проектирование образовательных и научных продуктов и услуг и разработка образовательных программ

Организация проектирует процесс разработки и предоставления образовательной услуги, создания научного или образовательного продукта в режиме удаленной работы, внедряет и поддерживает его доступными средствами.

При определении этапов и средств управления проектированием и разработкой образовательная организация руководствуется требованиями, идентифицированными в пункте 8.2, требованиями к последующей реализации образовательных программ. Документированная информация, необходимая для подтверждения того, что требования к проектированию и разработке были выполнены, повышает доступность инструментов разработки, взаимозаменяемость и долговечность их применения в процессе разработки и реализации, а также вероятность повторного использования.

Входные данные для проектирования и разработки должны быть адекватны целям проектирования и разработки, а также быть полными и

непротиворечивыми. Входные данные для проектирования и разработки регистрируются и сохраняются в виде документированной информации.

Организация прослеживает соответствие результатов проектирования входным требованиям. Всю документированную информацию по выходным данным организация регистрирует и сохраняет.

С целью обеспечения качества управления удаленной работой все изменения, сделанные во время или после проектирования и разработки, организация идентифицирует, и на основе их последующего анализа происходит управление процессом проектирования. Результаты мониторинга, их оценки и последующие мероприятия по коррекции и предупреждению негативных последствий организация регистрирует и сохраняет в виде документированной информации.

8.4. Управление внешними поставками для работы в удаленном формате

В случаях невозможности или отсутствия целесообразности производства тех или иных образовательных или научных продуктов и услуг организация может использовать продукты или услуги внешних поставщиков. Входные требования к управлению процессами по предоставлению продукции и услуг внешними поставщиками должны полностью соответствовать требованиям потребителей организации.

Организация определяет и применяет критерии оценки, выбора и мониторинга результатов деятельности внешних поставщиков, исходя из их способности выполнять процессы или поставлять продукцию и услуги в соответствии с требованиями. Вся документированная информация регистрируется и хранится.

Чтобы процессы, продукция и услуги, поставляемые внешними поставщиками, не оказывали негативного влияния на способность организации постоянно поставлять своим потребителям соответствующую продукцию и услуги удаленно, процесс взаимодействия с внешними поставщиками включен в СКУУР.

8.5. Реализация образовательной услуги в удаленном формате

Деятельность организации по реализации образовательной услуги в удаленном формате осуществляется в управляемых условиях.

Управляемые условия включают в себя:

- доступность документированной информации, определяющей характеристики планируемого образовательного результата и предоставляемой услуги;
- доступность и применимость ресурсов для осуществления деятельности удаленно;
- доступность и применимость ресурсов, подходящих для выполнения мониторинга и измерений;
- осуществление деятельности по мониторингу и измерению на соответствующих этапах в целях верификации соответствия процессов или их выходов критериям управления;
- применение соответствующей инфраструктуры и среды для функционирования процессов в удаленном формате;
- назначение компетентного персонала, включая любую требуемую квалификацию;
- валидацию способности процессов создания научных и образовательных продуктов и предоставления образовательных услуг (в т.ч. периодическую повторную валидацию) достигать запланированных результатов в тех случаях, когда конечный выход не может быть верифицирован последующим мониторингом или измерением;
- выполнение действий с целью предотвращения ошибок, связанных с человеческим фактором;
- осуществление образовательной услуги, поставки научного или образовательного продукта и действий после поставки.

Организация устанавливает порядок приема обучающихся с обеспечением единообразного применения критериев и процедуры приема для всех обучающихся, сохранением данных в качестве документированной

информации, прослеживаемостью каждого решения о допуске и сохранением документированной информации в качестве доказательства признания решения.

Для обеспечения соответствия научного и образовательного продукта, образовательной услуги организация использует подходящие способы идентификации выходов (результатов деятельности по процессам), их дальнейшему ранжированию по отношению к требованиям, относящимся к мониторингу и измерениям, по ходу производства продукции и предоставления услуг. При итоговой аттестации образовательная организация обеспечивает применение прокторинга и доведение до сведения обучающихся методов выявления плагиата, прослеживаемость оценок, сохранность документированной информации об оценке в качестве доказательства присвоенных оценок на протяжении установленного периода хранения такой документированной информации.

Образовательная организация принимает на себя ответственность за сохранность собственности поставщиков, когда она используется ею и находится под ее управлением. С этой целью собственность потребителя или внешнего поставщика, предоставленная для использования или включения в продукцию и услуги, идентифицируется, верифицируется, сохраняется и защищается.

Организация сохраняет данные мониторинга и измерений во время производства научного или образовательного продукта, предоставления образовательной услуги в той мере, насколько это необходимо для обеспечения соответствия требованиям.

Для обеспечения постоянного соответствия требованиям организация анализирует изменения в производстве научного или образовательного продукта, предоставлении образовательной услуги и управляет ими в той степени, насколько это необходимо. Результаты анализа изменений, сведения о должностных лицах, санкционировавших внесение изменения, и все

необходимые действия, являющиеся результатом анализа, организация в виде документированной информации регистрирует и сохраняет.

8.6. Управление несоответствиями в «выходах» (результатах) процесса и результатах удаленной работы

Организация идентифицирует и управляет результатами процессов, которые не соответствуют требованиям, в целях предотвращения их непредназначенного использования или поставки, предпринимает соответствующие действия, исходя из характера несоответствия и его влияния на соответствие продукции и услуг. Это применяется также к несоответствиям услуги, выявленным после ее предоставления.

9. Оценка результатов деятельности

9.1. Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Для понимания результатов деятельности организация определяет показатели и критерии их оценки, подлежащие мониторингу и измерениям, а также методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, необходимые для обеспечения достоверных результатов. В качестве доказательства мониторинга, измерения, анализа и оценки организация регистрирует и сохраняет соответствующую документированную информацию с заранее определенной периодичностью.

В случаях, когда полученной информации о степени удовлетворенности заинтересованных сторон недостаточно, организации необходимо предпринимать меры по увеличению и расширению информационных каналов обратной связи с потребителями. Это может быть информация о содержании и актуальности программы, учебной нагрузке, успеваемости обучающегося и показателям завершения обучения, удовлетворенности обучающихся и других бенефициаров образовательной программы.

9.2. Внутренний аудит

Инструментом, показывающим, что система менеджмента образовательной организации в части повышения качества управления удаленным образовательным процессом результативна и эффективна, являются внутренние аудиты, проводимые через запланированные интервалы времени. Важно отметить, что аудиторы не должны проверять процессы и подразделения, в которых у них может возникнуть конфликт интересов.

Более детальные руководящие указания, касающиеся организации и проведения внутренних аудитов содержит ISO 19011.

9.3. Анализ со стороны руководства

В целях обеспечения устойчивого развития, постоянной пригодности, адекватности, результативности и согласованности со стратегическим направлением организации высшее руководство через запланированные интервалы времени анализирует систему менеджмента образовательной организации.

Результатом такого анализа будут решения и действия по возможности для улучшений любых необходимых изменений системы менеджмента образовательной организации.

Организация регистрирует и сохраняет документированную информацию как свидетельство результатов анализов со стороны руководства.

10. Улучшение

10.1. Несоответствия и корректирующие действия

При выявлении несоответствий организация предпринимает действия по управлению и коррекции выявленного несоответствия, а также действия в отношении последствий данного несоответствия. Для предотвращения повторного появления или появления в другом месте несоответствия при необходимости вносятся изменения в СКУУР.

Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

10.2. Постоянное улучшение

Организация на регулярной основе повышает пригодность, адекватность и эффективность СКУУР с учетом соответствующих исследований и передовой практики.

Организация определяет возможности для повышения удовлетворенности обучающихся, других бенефициаров, сотрудников и других соответствующих заинтересованных сторон, включая внешних поставщиков.

Приложение 1 ***(информационное)***

Рекомендации по управлению качеством удаленной работы

Введение

Ускоренный переход к формату удаленной работы выявил множество проблем с обеспечением качества образовательного процесса. В то же время потребность в управлении деятельностью образовательной организации на основе современного понимания качества усиливается высокими темпами цифровой трансформации образования, создающей предпосылки к учету неформального образования, которое становится все более доступным как для студентов, так и для преподавателей. Наиболее распространенные и традиционно применяемые в России подходы и модели обеспечения качества образования становятся в этих условиях недостаточно адекватными, что не способствует мотивации персонала на внедрение инноваций, связанных с развитием цифровой образовательной среды.

Для гарантии качества в условиях частичного перехода вуза на удаленную работу с включением в учебный процесс элементов неформального образования (например, открытых онлайн-курсов, практических работ или проектов, сопряженных с образовательной программой, но непосредственно не являющихся ее частью) необходим системный подход к управлению деятельностью образовательной организации с учетом трансформации выстроенных процессов. Эта задача может быть решена посредством введения в вузе системы менеджмента качества, основанной на международных стандартах управления и моделях, апробированных в условиях смешанного обучения, или адаптации применяемых систем к быстро меняющейся среде.

Рекомендации по организации контроля качества удаленной работы (далее – Рекомендации) ориентированы на обеспечение заданного уровня качества учебного процесса и образовательного результата в вузе при переходе к дистанционным и онлайн образовательным технологиям. Рекомендации

разработаны с учетом государственной политики Российской Федерации в сфере контроля качества образования, формируемой в соответствии с Федеральными законами от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»), от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», а также международными стандартами менеджмента качества [1,2] и руководствами по обеспечению и признанию качества образования [3].

Сокращения

ВО – высшее образование;

ДПО – дополнительное профессиональное образование;

ДПП – дополнительная профессиональная программа;

ОО – образовательная организация;

ПОО – профессиональная образовательная организация;

ПК – повышение квалификации;

ENQA – Европейская ассоциация по обеспечению качества в высшем образовании;

ISO – Международная организация по стандартизации;

НПО – непрерывное профессиональное образование;

НфО – неформальное образование;

УМК – учебно-методический комплекс;

ФГОС – федеральный государственный образовательный стандарт;

ФО – формальное образование;

ФОИВ – федеральный орган исполнительной власти.

1. Основные понятия системы обеспечения качества образования

1.1. Термины и определения

При описании системы менеджмента качества, основанной на международных стандартах управления и апробированных в условиях

смешанного обучения моделях и вводимой в целях организации контроля качества удаленной работы используются следующие основные понятия.

International Organization for Standardization (ISO) – независимая неправительственная международная организация, координирующая разработку и применение международных стандартов качества, в деятельность которой вовлечены национальные органы по стандартизации.

Заинтересованные стороны – лицо или организация, на которых может влиять образовательная организация или которые могут (или полагают, что могут) влиять на ее решения или действия. Соответствующими заинтересованными сторонами являются те, которые представляют значительный риск для устойчивости организации, если их потребности и ожидания не выполняются. Организации определяют, какие результаты необходимо получить, чтобы снизить такой риск. Организации привлекают, удерживают и сохраняют поддержку соответствующих заинтересованных сторон, от которых зависит их успех.

Информальное (спонтанное) образование – индивидуальная познавательная деятельность граждан, сопровождающая повседневную жизнь и необязательно носящая целенаправленный характер;

Качество – степень, в которой совокупность собственных характеристик объекта соответствует требованиям⁴. Качество образовательной услуги определяется способностью образовательной организации удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны. Качество услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристикой, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя. Организация, ориентированная на качество, поощряет культуру, отражающуюся в поведении, отношении, действиях и процессах, которые

⁴ Определение качества образования основано на понимании качества продукции и услуг в системе стандартов Международной организации по стандартизации ISO.

создают ценность посредством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон.

Качество профессионального образования – это степень соответствия профессионального образования текущим и перспективным задачам социально-экономического развития общества, т. е. насколько оно удовлетворяет запросы отдельной личности и общества в целом, государства и сложившихся областей продуктивной деятельности человека (включая производство, сферу обслуживания, торговлю, финансы, искусство, науку).

Компетентностный подход – отражение в системном и целостном виде образа результата образования (компетентностной модели, состоящей из компетенций, которые должны быть сформированы в процессе получения образования); формулирование результатов образования как признаков готовности обучающегося продемонстрировать соответствующие знания, умения, владения и ценности.

Компетентность – способность применять знания, умения и практический опыт для получения ожидаемых результатов.

Компетенция – это формально описанные требования к личностным, профессиональным и другим качествам специалиста, соответствие которым позволит ему решать определенный класс профессиональных задач.

Непрерывное профессиональное образование (профессиональное развитие) – постоянное совершенствование знаний, умений и навыков, повышение профессионального уровня и расширение компетенций, необходимых для осуществления профессиональной деятельности, как в рамках дополнительного профессионального образования (формальное образование), так и посредством участия в иных мероприятиях образовательного характера (семинарах, тренингах, мастер-классах и других мероприятиях), в мероприятиях по обмену опытом, путем самостоятельного обучения в цифровой среде (неформальное образование).

Неформальное образование – обучение (подготовка), в том числе по месту работы (в форме наставничества, стажировки, инструктажа, тренинга,

обмена опытом, через реализацию различных программ подготовки, не являющихся образовательными программами в смысле п. 9 статьи 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», и т.д.), а также просвещение в рамках деятельности общественных и иных социально ориентированных некоммерческих организаций.

Показатель деятельности – измеримый результат; может относиться как к качественным, так и количественным результатам.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые превращают входные данные в результат.

Процессный подход – управление деятельностью как согласованной системой взаимосвязанных процессов.

Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Риск – влияние неопределенности на цели.

Риск-менеджмент – скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.

Система менеджмента качества – система управления, включающая действия, с помощью которых организация устанавливает свои цели и определяет процессы и ресурсы, требуемые для достижения желаемых результатов. Система менеджмента качества управляет взаимодействующими процессами и ресурсами, требуемыми для обеспечения ценности и реализации результатов для соответствующих заинтересованных сторон, и позволяет высшему руководству оптимизировать использование ресурсов, учитывая долгосрочные и краткосрочные последствия их решений. Система менеджмента качества предоставляет средства управления для идентификации действий в отношении преднамеренных или непреднамеренных последствий в предоставлении продукции и услуг.

Смешанное обучение – это образовательная технология, основанная на сочетании традиционных форм аудиторного обучения (обучение «лицом к лицу») с дистанционным и онлайн-обучением, в котором используются

специальные информационные технологии, такие как компьютерная графика, аудио и видео, интерактивные элементы и т.п. Предполагает элементы самостоятельного контроля обучающимся пути, времени, места и темпа обучения, а также интеграцию опыта обучения с преподавателем и онлайн. Учебный процесс при смешанном обучении совмещает синхронные активности с асинхронными — материалами для самостоятельного обучения и домашними заданиями. При этом обучающийся сам принимает решение о пути, времени, месте и темпе обучения.

Среда организации – это совокупность внешних и внутренних факторов, которые влияют на намерение, цели и устойчивость организации. При этом учитываются такие внешние факторы, как правовые, технологические, конкурентные, рыночные, культурные, социальные и экономические условия, и такие внутренние факторы, как ценности, культура, знания и результаты деятельности организации. Средствами, которыми организация может выразить свое намерение, являются видение, миссия, политики и цели.

Требование – потребность или ожидание, которое, как правило, заявлено, подразумевается или является обязательным.

Формальное образование – это образование, направленное на получение/изменение образовательного уровня, квалификации или отдельных компетенций, подтвержденное соответствующими документами об образовании и/или квалификации в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, согласно определенным образовательным программам с установленными сроками обучения и формами аттестации.

Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

1.2. Модели обеспечения качества профессионального образования

Международная практика обеспечения качества профессионального образования (в том числе высшего) базируется на трех основных подходах, акцентированных:

– на *качестве результата*, т.е. на уровне сформированности профессиональных квалификаций, общих (интегральных) и профессиональных компетенций, требующихся потребителю;

– на *качестве образовательных программ*, которое будет гарантировать заданный (ожидаемый) результат – уровень профессиональных квалификаций, общих (интегральных) и профессиональных компетенций, ожидаемый потребителем;

– на *институциональном качестве* или качестве управления организациями, участвующими в реализации программ высшего образования (образовательными организациями, поставщиками необходимого информационно-технологического, технического и прочего ресурсного обеспечения), которое будет гарантировать качество образовательных программ и заданный (ожидаемый) результат.

Первая группа моделей обеспечения качества высшего образования – это контроль соответствия полученного результата, которым являются сформированные квалификации (компетенции, знания и умения) согласно установленным к нему требованиям. Для высшего образования требования к результату содержатся в федеральных образовательных стандартах, оценка качества результата по программам формального образования осуществляется посредством государственной итоговой аттестации. Дополнительные требования может определять конкретный заказчик непосредственно или рынок труда в виде профессиональных стандартов, профилей компетенций. Способы представления обобщенных требований рынка труда в разных странах отличаются.

Вторая группа моделей направлена на обеспечение качества образовательного процесса (соответствие заявленному результату содержания образовательных программ, а также условий, необходимых для формирования требующихся компетенций или для получения квалификации). Основные требования к содержанию и условиям реализации образовательных программ высшего образования включаются в федеральные образовательные стандарты и

уточняются исходя из заданного результата при проектировании программы образовательной организацией. С переходом к смешанному обучению все большую популярность стали приобретать реверсные технологии проектирования образовательных программ (от результата). В этих моделях наряду с результатом образовательной деятельности оцениваются также способы и условия его получения. Такая модель в Российской Федерации используется для государственной и профессионально-общественной аккредитации в соответствии со статьей 96 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». В Европейском Союзе для оценки качества профессиональных образовательных программ широко применяется модель CQAF – Общая структура обеспечения качества, в которой присутствуют 16 показателей для оценки качества программы и результатов обучения.

В моделях третьей группы предпосылкой качества образовательного процесса и, как следствие, качественного результата выступает качественная система управления организацией, осуществляющей образовательную или иную ей сопутствующую деятельность. Образовательные организации широко используют на этом уровне модели международного стандарта ISO 9001:2015⁵, ISO 21001:2018⁶, стандарты ESG⁷, модель делового совершенства EFQM⁸. На национальном и наднациональном уровнях институциональное качество рассматривается как качество системных решений по формированию образовательной среды и проработке общих стандартов и требований. К таким

⁵ Международный стандарт ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования», версия 2015 года.

⁶ Международный стандарт ISO 21001 «Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use» (Образовательные организации – Системы менеджмента образовательных организаций – Требования и руководство по применению), версия 2018 года.

⁷ Стандарты и руководства для обеспечения качества высшего образования в Европейском пространстве высшего образования, используемые Европейской ассоциацией по обеспечению качества в высшем образовании ENQA.

⁸ European Foundation for Quality Management – модель Европейского фонда управления качеством, направленная на совершенствование качества управления организацией, ее продукции и услуг.

моделям на национальном уровне относятся системы признания качества образовательной деятельности (например, в Российской Федерации это общественная аккредитация в соответствии со статьей 96 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»).

В основе каждой из перечисленных моделей лежит тот или иной способ оценки качества результата (компетенций, квалификаций), программы, деятельности организации и ее системы управления. Следует отметить, что претендуя на универсальность, каждая из названных моделей обеспечения качества имеет свои сферы применения [4].

Применение Общей структуры обеспечения качества CQAF через использование конкретного набора показателей фокусирует внимание организации на значимых для качества образования аспектах, усиливает акценты на идентификацию требований потребителей и ответственность организации за их удовлетворение. Подход, используемый в CQAF, основан на многоуровневой декомпозиции характеристики (оси-темы-показатели) и последующем ранжировании показателей по уровням. Он позволяет обеспечить высокую степень достоверности оценки качества образования (сложного и многоаспектного явления) в отсутствии количественных показателей. Эта модель основана на функциональном подходе, но ее преимуществом является простота и пригодность для использования в условиях жестко регламентированных вертикальных систем управления, еще широко распространенных в образовательных организациях.

Стандарты ISO 9001:2015 вводят в культуру организации (независимо от ее области деятельности) управление по целям на основе процессного подхода. Модель управления качеством, используемая в стандартах ISO, основана на развертывании целей по уровням управления (от стратегических до конкретных целей процессов и подразделений) и применении в каждом идентифицированном организацией процессе цикла управления Шухарта-Деминга: «Plan-Do-Check-Akt» (рисунок 1).

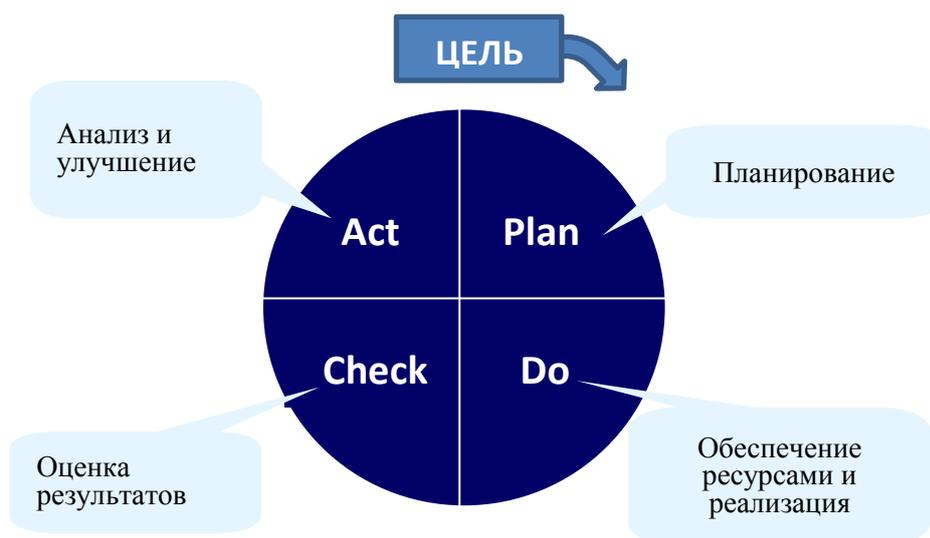


Рисунок 1 – Цикл управления PDCA (цикл Шухарта-Деминга)

Формирование системы показателей качества - ответственность самой организации. Установленное стандартами ISO 9001 право образовательной организации на формирование структуры своих процессов и системы показателей для их оценки – главное преимущество данной модели. Однако именно это и вызывает основные трудности ее применения на практике, поскольку бизнес-подход к управлению образованием часто входит в противоречие с идеологическими приоритетами.

Стандарты ESG конкретизировали требования ISO 9001 для организаций высшего образования, используя заданный набор процессов. Они позволили уменьшить ментальный разрыв между бизнес-подходом к управлению образованием и жестко регламентированными вертикальными системами управления, традиционно использующимися в системе профессионального образования. Стандарты ESG широко использовались до принятия международного стандарта качества высшего образования ISO 21001:2018, который конкретизировал требования ISO 9001 с учетом специфики образовательной деятельности, но сохранил за организацией свободу самостоятельного выбора ключевых бизнес-процессов в модели управления качеством.

Сравнительная характеристика наиболее часто используемых моделей представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Сравнение стандартов качества образования

Преимущества и недостатки наиболее известных и пригодных для системы высшего и дополнительного профессионального образования и профессионального обучения моделей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки моделей качества, применяемых в высшем и дополнительном профессиональном образовании

Модель	Преимущества	Недостатки
Стандарты ISO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Целостная система. Имеются стандарты для управления на всех уровнях: как институциональном, так и на уровне системного взаимодействия (требования к системе качества организаций, к организациям, выполняющим внешние проверки, требования к экспертам, общие правила и порядок проверок); 2. Широкая известность модели в среде потребителей образовательных услуг; 3. Развитая инфраструктура. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая степень обобщенности, не учитывается специфика образовательной деятельности; 2. Подавляющее большинство экспертов ориентировано на промышленность.

Модель	Преимущества	Недостатки
Система стандартов EQAVET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентирована на ПОО; 2. Опирается на широко известный цикл Деминга; 3. Имеет единые европейские критерии контроля качества ПОО 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Малоизвестна провайдерам; 2. Ее применение связано с оформлением большого количества документов
Модель менеджмента качества по ISO 29900	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учитывает специфику ПОО и неформального обучения; 2. Пригодна для сертификации организаций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неизвестна в среде потребителей образовательных услуг и органах власти.
CQAF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптирована для ПОО; 2. Хорошо проработана система определения показателей; 3. Не требует больших финансовых затрат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Малоизвестна; 2. Не используется в независимой оценке.

С развитием непрерывного профессионального образования, включающего в себя наряду с формальным образованием также неформальное и информальное, взгляды на обеспечение качества и их модельное представление стали трансформироваться в сторону институциональных моделей.

На основе интеграции модели CQAF со стандартом ISO 9001:2015 в 2018 году была разработана новая модель качества высшего образования QM&CQAF. Эта модель обладает преимуществами моделей международных стандартов ISO 9001:2015 и ISO 21001:2018 в части возможности свободного определения процессов и показателей для их оценки в зависимости от стратегического видения организации и принятой ею политики качества. В то же время она предлагает организации набор наиболее часто используемых показателей для обеспечения системности оценки качества. В рамках международного сетевого проекта [5] подготовлено Руководство по применению модели качества высшего образования QM&CQAF и онлайн-анкета для проведения самообследования образовательной организации по ключевым показателям качества рамки CQAF.

Базовыми основаниями для разработки интегрированной модели обеспечения качества высшего образования QM&CQAF стали цикл управления PDCA (рисунок 1), принципы менеджмента качества, сформулированные в

стандартах ISO 9000:2015 и ISO 21001 (рисунок 3), а также методика оценки процессов на основе ключевых показателей рамки CQAF [6].

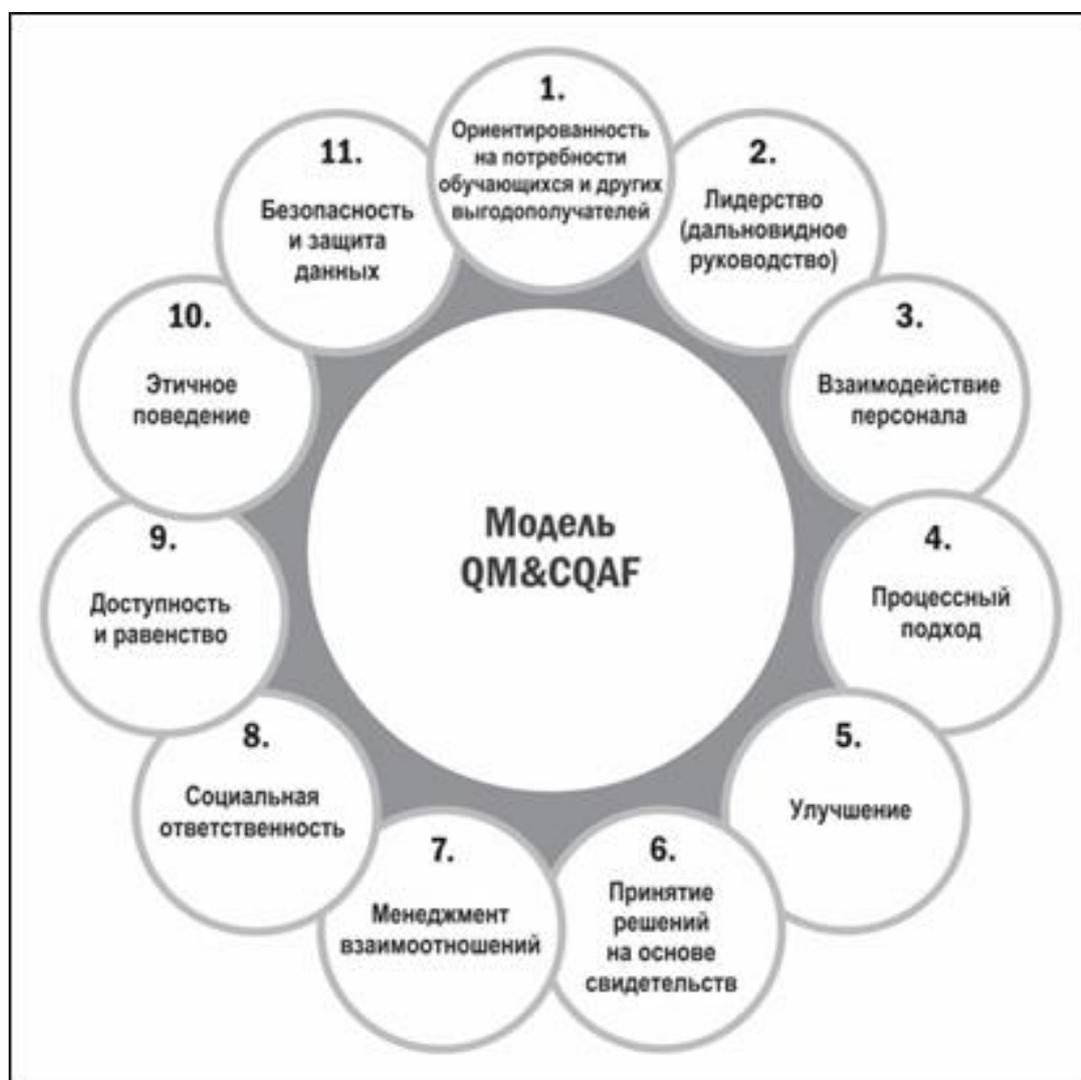


Рисунок 3 – Принципы менеджмента качества QM&CQAF

В настоящее время все большую популярность в ЕС приобретает модель управления качеством профессионального образования и обучения EQAVET⁹, основанная на терминологически адаптированном цикле управления Шухарта-Деминга (рисунок 4) и модифицированных показателях Общей рамки обеспечения качества CQAF.

⁹ EQAVET - это сообщество практиков, которое способствует европейскому сотрудничеству в разработке и улучшении обеспечения качества в профессиональном образовании и профессиональном обучении



Рисунок 4 – Цикл обеспечения качества EQAVET:
Планирование – Осуществление – Оценка – Анализ и улучшение

Чтобы обеспечить качество образовательного процесса, а соответственно – качество образовательных результатов, нужно убедиться, что выполняется весь цикл EQAVET. Модель EQAVET улучшает прозрачность процессов профессионального образования и обучения, ее цель - повысить и продвинуть взаимное доверие, мобильность работников и обучающихся, а также программы непрерывного обучения. Согласно результатам исследования секретариата EQAVET более 20 стран объединили свои подходы к обеспечению качества, и EQAVET непосредственно способствовала формированию национальной системы качества в 14 странах.

Выбор модели системы обеспечения качества образования во всех странах осуществляется организациями на добровольной основе.

1.3. Управление качеством профессионального образования

Процесс управления качеством профессионального образования складывается из двух составляющих: внешняя регламентация образовательной деятельности и управление внутренними процессами, например, с использованием одной из представленных моделей обеспечения качества.

1.3.1. Внешняя регламентация

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» в 12 главе выделяет три государственные функции для обеспечения качества образования: лицензирование образовательной деятельности, государственная аккредитация образовательных программ, государственный контроль (надзор) в сфере образования. Их назначение - упреждающий контроль соответствия

условий осуществления образовательной деятельности требованиям нормативных актов.

Кроме того, статьей 95 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» и приказом Минобрнауки России от 31 июля 2020 № 860 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования» вводится независимая оценка качества результатов образования и условий осуществления образовательной деятельности и устанавливаются следующие пять социально значимых показателей.

1. Открытость и доступность информации об организациях, осуществляющих образовательную деятельность:

- соответствие открытой информации законодательным и иным нормативным актам;
- наличие информации о способах связи;
- удовлетворенность открытостью, полнотой и доступностью информации (в процентах опрошенных).

2. Комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность:

- комфортные условия предоставления услуг;
- удовлетворенность комфортностью предоставления услуг (в процентах опрошенных).

3. Доступность услуг для инвалидов:

- доступность для инвалидов территории и помещений организации;
- доступность образовательных услуг;
- удовлетворенность доступностью (в процентах опрошенных-инвалидов).

4. Доброжелательность, вежливость работников (удовлетворенность опрошенных в процентах):

- непедагогического персонала при непосредственном контакте;
- педагогических работников;
- работников при дистанционном контакте.

5. Удовлетворенность условиями ведения образовательной деятельности организаций.

Доля получателей услуг (в процентах опрошенных):

- которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым;
- удовлетворенных организационными условиями;
- удовлетворенных в целом условиями.

Принятие Федерального закона от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» кардинальным образом меняет соотношение между объемами внешнего и внутреннего контроля, максимально перенося ответственность за качество на образовательную организацию. Объемы внешнего контроля закон ставит в зависимость от способности организации оценивать социально значимые риски потери качества и управлять ими, исключает дублирование контроля.

Принятый одновременно Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 247-ФЗ «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» определяет новую систему обязательных требований, соответствующих современному уровню технологического развития и риск-ориентированному подходу, и вводит Реестр, содержащий перечень обязательных требований и информацию об установивших их нормативных правовых актах, сроке их действия.

Таким образом, сокращение внешней регламентации образования повышает требования к внутриорганизационному обеспечению качества с введением системы управления рисками (риск-менеджмента). Модели обеспечения качества образования на основе стандартов ISO содержат требования по оценке и управлению рисками как социально значимыми, так и

рисками потери качества во всех внутренних процессах. Эта составляющая становится определяющей при выборе модели и для обеспечения качества смешанного обучения значение ее учета многократно усиливается.

1.3.2. Внутривузовская система обеспечения качества на основе риск-ориентированного подхода

С 2015 года риски прочно обосновались в моделях качества как требование риск-менеджмента для системы в целом и для всех ее процессов. Стандарты ISO 9001:2015 и ISO 21001:2018 содержат требования по учету рисков и возможностей, но конкретных рекомендаций, как это делать, не дают. Такие рекомендации предоставляет международный стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент риска – Руководство».

Данный стандарт предоставляет рекомендации по управлению рисками, с которыми сталкиваются организации. Порядок применения данных рекомендаций может быть адаптирован для любой организации и ее контекста. Он не является узкоспециальным или отраслевым и содержит общий подход к управлению любыми рисками, может применяться в течение всего жизненного цикла образовательной услуги, включая принятие решений на всех уровнях.

Стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент риска – Руководство» может быть совмещен не только с моделями менеджмента качества вуза на основе стандартов ISO, но и с любой другой моделью обеспечения качества из представленных выше.

Управление качеством с использованием тех или иных моделей следует рассматривать как двухэтапный проект.

Первый этап – разработка и внедрение системы обеспечения качества – заключается в определении стратегического видения и стратегических целей вуза и последующее развертывание их до целей-показателей организации (например, до конкретных и измеримых целей в области качества на планируемый год – тактический уровень), а затем до показателей конкретных процессов, подразделений, работников (оперативный уровень). Декомпозиция

целей на оперативный уровень предполагает, что организация идентифицировала свои процессы.

Пример карты процессов (ландшафта), традиционно реализуемых в вузе, представлен на рисунке 5. Здесь процессы подразделяются на три функциональные группы:

- процессы жизненного цикла образовательной услуги (или горизонтальные процессы), которые начинаются с анализа требований потребителя или рынка и заканчиваются с завершением образовательной программы и оценкой удовлетворенности потребителей;

- вторая группа – процессы управления, которые формируют требования ко всей системе деятельности (всем идентифицированным организацией процессам);

- третья группа – процессы поддержки, направленные на обеспечение всей системы деятельности (всех идентифицированных организацией процессов) необходимыми ресурсами.

Процессы второй и третьей группы называют вертикальными процессами. Они, в отличие от процессов жизненного цикла, не создают ценности для внешнего потребителя, но влияют на себестоимость образовательной услуги. Потребителем результатов этих процессов является сама организация, точнее все ее процессы.

Следовательно, при выборе показателей качества этих процессов нужно учитывать требования, предъявляемые к этим процессам со стороны тех, кто потребляет их результаты.

Завершает этап проектирования и ввода системы обеспечения качества вуза, наряду с разработкой методики оценки рисков, создание системы мониторинга показателей и внутреннего аудита системы и процессов.

Второй этап – поддержка функционирования системы обеспечения качества состоит в реализации цикла управления Шухарта-Деминга при управлении каждым процессом и системой в целом. И здесь важно также

учитывать главные показатели качества – результативность и эффективность процессов и системы.

С учетом концепции Федерального закона от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» внешний контроль качества всех процессов будет сводиться к анализу степени их влияния на социально значимые риски (например, в части охраны здоровья участников образовательной деятельности и обеспечения безопасности их труда). Внутренний контроль, напротив, должен стать постоянным мониторингом показателей процессов, которые устанавливаются там, где появляются существенные риски потери качества.

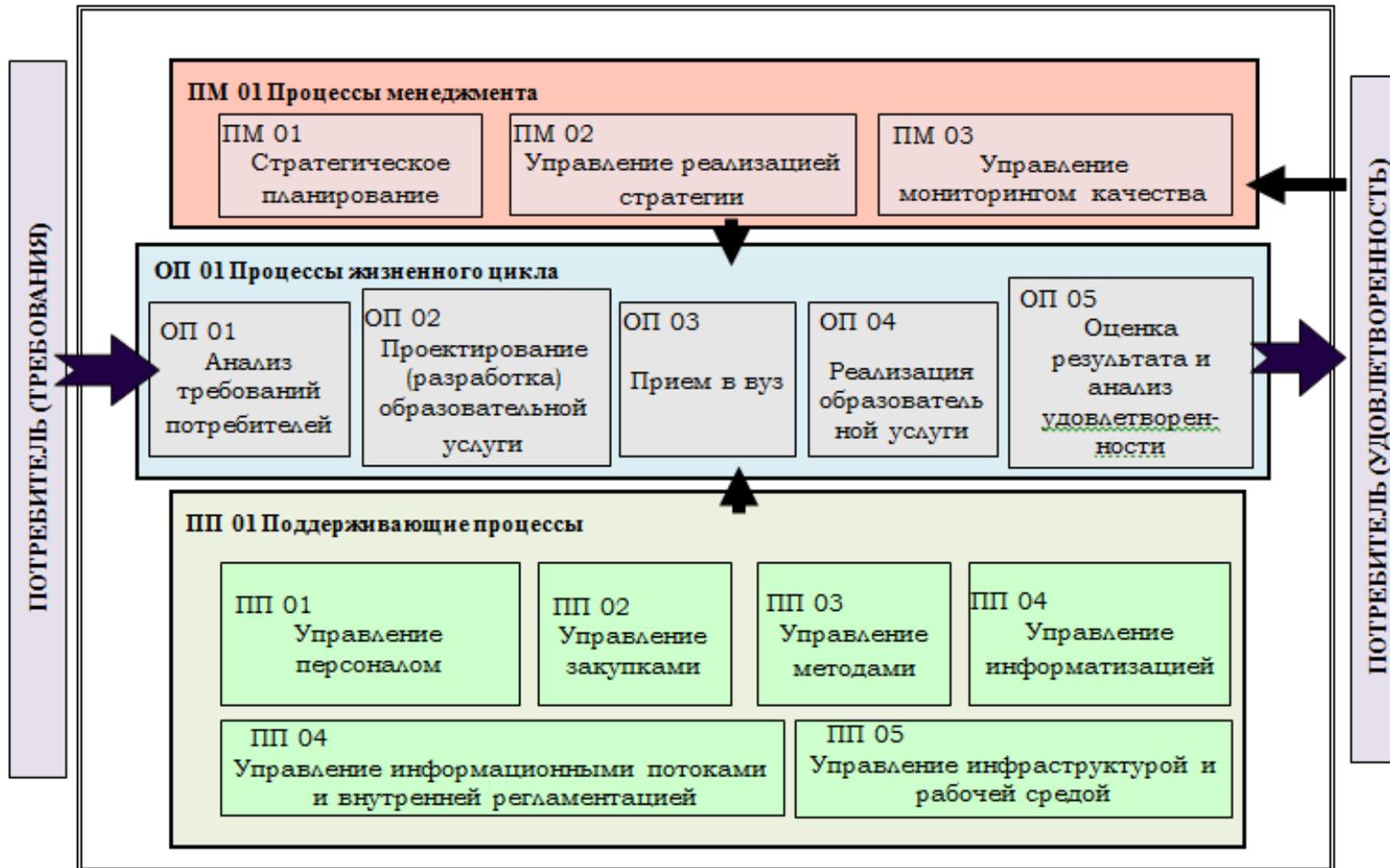


Рисунок 5 – Карта (ландшафт) процессов образовательной организации

2. Особенности применения требований внутривузовской системы обеспечения качества при совмещении цифровых и «аналоговых» форм обучения

Изменения в системе высшего образования, вызванные быстроразвивающимися процессами цифровой трансформации российской экономики, не ограничиваются появлением на рынке труда спроса на новые компетенции, они формируют новое понимание качества образования и делают неэффективным возврат к традиционным («аналоговым») формам обучения. Отправной точкой при создании систем обеспечения качества образования, независимо от уровня управления, является формирование стратегического видения, исходя из которого формируются процессы деятельности, критерии и показатели качества этих процессов и системы в целом.

При переходе к смешанному обучению на основе интеграции цифровых и «аналоговых» образовательных технологий можно выделить следующие основные составляющие стратегического видения системы образования.

На уровне национальной экономики это:

- формирование профиля компетенций гражданина как инструмента непрерывного управления человеческим капиталом (капитализированной способности личности формировать дополнительную ценность);
- создание баз знаний по отраслям, являющихся основой при построении справочных и экспертных систем для отраслевых специалистов: врачей, научных работников, разработчиков, проектировщиков, инженеров и т.д.;
- постоянный мониторинг профилей компетенций кадров, прогнозирование изменения требуемых компетенций и т.д.;
- создание условий для подготовки новых кадров без транзакционных потерь на переходах от образования к профессиональной деятельности, обеспечение эффективной пролонгированной профессиональной деятельности граждан в предпенсионном и пенсионном возрасте;

– построение инновационной системы образования, управления знаниями и человеческим капиталом, которая может стать основой выстраивания принципиально новых межгосударственных взаимоотношений.

На уровне национальной системы образования это:

– изменение роли преподавателя со смещением его деятельности в сторону проектирования форм и средств педагогического процесса, мотивации, наставничества, персонального консультирования и психологической поддержки обучающихся;

– отчуждение знаний от научно-педагогического работника, решение проблем интеллектуальной собственности, создаваемой при разработке контента для онлайн-обучения;

– введение паспортов образовательных программ как инструментов оценки и формирования траекторий обучения;

– интеграция образовательных модулей разных образовательных организаций на открытых онлайн-ресурсах и обеспечение полной академической мобильности обучающихся через эффективное сетевое взаимодействие;

– системно поддерживаемый обмен структурированными лучшими образовательными практиками;

– построение системы непрерывного опережающего образования на основе сочетания базового образования, ориентированного на усредненные запросы отраслей, системного дополнительного профессионального образования, ориентированного на уточнение компетенций, и корпоративного обучения, приводящего компетенции в полное соответствие требованиям рабочего места.

На уровне образовательной организации или сетевых партнеров, объединяющихся для реализации образовательной программы через сетевой договор, выполнение цикла качества в образовательной деятельности (PDCA), в который входит планирование, организация и осуществление, контроль и улучшение деятельности, включая:

– четкое описание дисциплин (модулей) образовательной программы, когда для каждого ее элемента становится возможным задавать в цифровом виде требуемые компетенции и из расчета приращения по отношению к начальному компетентностному профилю обучающихся подбирать дидактические единицы и их содержание;

– обеспечение целостности образовательного процесса за счет четкого описания (паспортизации) модулей образовательной программы, когда становится возможным обнаружить и ликвидировать разрывы в приращении компетенций, которые могут возникать при изучении различных модулей;

– эффективное построение индивидуальных образовательных траекторий, полный переход от дисциплинарной и знаниевой модели обучения к компетентностной;

– управление формированием компетенций на основе данных мониторинга процесса обучения и персонального когнитивного портрета обучающегося.

Для комплексной поддержки движения в сторону такого стратегического видения наряду с представленными в разделе 1.2. и апробированными в системе образования моделями обеспечения качества при переходе к смешанному обучению новую роль приобретает стандарт ISO 29990:2010 «Услуги по обучению в сфере неформального образования и тренингов. Основные требования к поставщикам услуг»¹⁰. Данный стандарт является руководством по учету вузом образовательных результатов, полученных студентами вне учебного процесса по формальным программам высшего образования, что становится очень актуальным с развитием смешанного обучения, когда появляется неформальная составляющая.

Переход к смешанному обучению принципиально не меняет процессную модель вуза за исключением появления в структуре нового вида деятельности,

¹⁰ Российский аналог данного стандарта - ГОСТ Р ИСО 29990-2012 Услуги по обучению в сфере неформального образования и тренингов. Основные требования к поставщикам услуг (Переиздание) – введен в действие 01.04.2014г.

направленного на обеспечение внутреннего признания результатов неформального образования. Но при сохранении схемы взаимодействия процессов их внутренние характеристики могут значительно трансформироваться, что скажется на системе показателей качества.

Содержательные изменения при совмещении цифровых и «аналоговых» форм обучения происходят практически во всех процессах жизненного цикла (прежде всего, в проектировании, подготовке и организации, реализации учебного процесса) и в большинстве ресурсных (поддерживающих) процессов (особенно в управлении персоналом, в управлении информатизацией, в управлении информационными потоками и внутренней регламентацией деятельности вуза).

Меняется не только структура деятельности. Изменения затрагивают цели процессов, входные требования и ожидаемые результаты и, соответственно, показатели результативности и эффективности этих процессов. Существенно меняются требования к ресурсам, необходимым для выполнения трансформирующихся процессов, а также структура и качественные характеристики рисков, возникающих в процессах.

Проектирование (разработка) образовательной услуги с применением дистанционного и электронного обучения предполагает создание соответствующего целям учебно-методического обеспечения (дистанционных курсов, электронных УМК, электронных учебников, учебных и учебно-методических пособий, электронных задачников, словарей, справочников и других материалов, пакетов тестовых заданий и сценариев тестирования, педагогических сценариев обучения и информационных блоков к тестам), подготовленного в соответствии с разработанными и принятыми внутри вуза стандартами. Во-вторых, изменение структуры деятельности влечет за собой пересмотр норм времени на выполнение работ и системы оплаты труда, категорий участвующего в процессе персонала и требований к компетенциям (квалификациям), материально-технического, программного и информационного обеспечения образовательного процесса и рабочих мест

участников. Это влечет за собой изменения в соответствующих поддерживающих процессах (в управлении персоналом и методами, в управлении информационными потоками и внутренней регламентацией, в управлении информатизацией, в закупках и инфраструктуре).

Структура процесса «*Управление информатизацией*» также значительно меняется Наряду с обеспечивающей функцией (техническое сопровождение сайта дистанционного обучения; техническое сопровождение компьютерных классов; подготовку профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала университета для реализации обучения с использованием дистанционных и онлайн-технологий; консультирование сотрудников вуза по техническим вопросам организации дистанционного и онлайн-обучения, создание и использование электронных образовательных ресурсов; создание и ведение каталогов и баз данных электронных комплектов учебно-методического и программно-компьютерного обеспечения), в этом процессе появляется деятельность непосредственно по управлению онлайн-обучением. Таким образом, в структуре поддерживающего процесса «*Управление информатизацией*» возникает деятельность, непосредственно добавляющая ценность внешнему потребителю, т.е. появляется подпроцесс, который следует рассматривать в составе жизненного цикла образовательной услуги. Кроме того, формируется важнейший самостоятельный поддерживающий процесс – деятельность по управлению информационной безопасностью, направленная на обеспечение надежности и безопасности электронной образовательной среды в вузе, в рамках которого устанавливаются технические, технологические и телекоммуникационные требования и ведется работа по их обеспечению.

Процесс «*Управление персоналом*» заметно меняется, но по-прежнему остается ключевым с точки зрения качества образовательной деятельности. Для снижения рисков потери качества при переходе на смешанное обучение становится необходимостью переход от периодического повышения квалификации научно-педагогических работников, учебно-методического

персонала и особенно специалистов по информационным технологиям (ИТ) к непрерывному профессиональному развитию. Наибольшие риски в рамках этого процесса часто связаны с недостаточным уровнем квалификации специалистов ИТ-служб из-за высоких скоростей цифровой трансформации образовательной среды. Отставание во внутренних преобразованиях может стать критичным для процесса устойчивого развития вуза в целом и привести к потере им конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. В данном случае руководству вуза следует трансформировать свою процессную модель, включая в нее аутсорсинг, сетевые процессы и т.д.

Изменения, происходящие в каждом процессе, должны быть идентифицированы и отражены в процессной модели. Это может быть реализовано через принятие внутренних стандартов качества на каждый связанный с высокими рисками вид деятельности или путем введения единого документа, описывающего процессную модель (например, Руководства по качеству или Книги процессов) с включением в него матриц ответственности и показателей качества для каждого процесса.

Управление рисками при переходе к смешанному обучению становится важнейшей частью системы обеспечения качества образования. Рекомендуется использовать для выстраивания грамотного риск-менеджмента международный стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент риска – Руководство».

3. Принципы формирования комплексной системы мониторинга качества в вузе при использовании удаленной работы

Основной целью создания комплексной системы мониторинга в вузе является совершенствование механизмов управления на основе принятых показателей оценки качества образования, которые устанавливаются исходя из стратегического видения вуза для всех видов деятельности (процессов) и при необходимости могут быть декомпозированы вплоть до каждого конкретного

исполнителя. Также мониторинг позволяет повысить уровень информированности потребителей образовательных услуг.

В основе организации мониторинга качества высшего образования лежат общие принципы и задачи, на которые направлена система обеспечения качества вуза. При использовании удаленной работы система показателей мониторинга пересматривается вслед за трансформацией деятельности и описывающей ее процессной модели.

Внутренняя система мониторинга в вузе связана с внешним мониторингом, который осуществляется Минобрнауки России для оценки эффективности работы образовательных организаций или с независимой оценкой качества в соответствии со статьей 95.2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», проводимой общественными советами. Но цели и, соответственно, показатели внутренней системы мониторинга должны быть ориентированы на выявление причин потери качества или несоответствия критериям внешнего мониторинга.

Исследование [7], проведенное несколько лет назад в странах ЕС, в отношении переноса модели качества образования EQAVET на национальные уровни показали, что персонал организаций больше знает о существовании национальных моделей и инструментов качества там, где сильнее его государственное регулирование, но эффективность мер по улучшению качества в странах с более сильным его государственным регулированием ниже. В этих странах использование политики и процедур обеспечения качества внутри организаций слабо ассоциируется с применением цикла Деминга и принципами эффективного менеджмента качества. Там же, где политика в области качества образования преимущественно регулируется общественностью, существенно большую роль играет независимая оценка (рисунок 4), и по ее результатам всегда принимаются меры, т.е. оценка создает дополнительную ценность для организации.

Почти во всех государствах, участвовавших в проекте, организации, реализующие программы профессионального образования, собирают данные,

чтобы повышать эффективность и результативность своих систем управления. Для этого они создали соответствующие методологии сбора данных, например, анкетные опросы, и определили показатели. Однако это еще не означает, что процессы регулярно анализируются, и что разработаны планы действий по обеспечению изменений. Исследование показало, что только треть участников всегда выполняет регулярные проверки и разрабатывает планы действий. В большинстве случаев на уровне государства просто публикуется информация о результатах доступных оценок.

В отношении использования показателей имеется достаточно большой разброс от страны к стране. В то время как некоторые показатели применяют многие государства (например, «доля завершивших обучение по программам высшего образования»), другие показатели, ориентированные на ключевые результаты (например, «использование навыков на рабочем месте» или «доля трудоустроенных обучавшихся в определенный период после завершения обучения»), используются реже.

Для унификации подходов к оценке качества непрерывного образования взрослых (включающего в себя неформальное образование, реализуемое удаленно) в части дополнительного профессионального образования и профессионального обучения (VET) в ЕС приняты 10 индикаторов (таблица 2) и в настоящее время реализуются проекты по распространению этой системы индикаторов на национальные уровни заинтересованных стран.

Таблица 2 – Европейские индикаторы качества VET и непрерывного образования

№	Европейский индикатор	Показатели
1.	Применяемость систем обеспечения качества в деятельности провайдеров VET	а) Доля провайдеров обучения, использующих в своей работе системы обеспечения качества в соответствии с законодательством / по собственной инициативе
		б) Доля аккредитованных провайдеров VET
2.	Инвестиции в профессиональную	а) Доля преподавателей и тьюторов, продолжающих дальнейшее обучение

№	Европейский индикатор	Показатели
	подготовку преподавателей и тьюторов	б) Объем инвестированных средств
3.	Доля участия населения в НОВ	<p>а) Количество обучающихся по программам VET с разбивкой по видам программ и индивидуальным критериям</p> <p>б) Социальные критерии: кроме основных данных по полу и возрасту могут использоваться дополнительные, например: не закончившие школу учащиеся, мигранты, лица с ограниченными возможностями, период пребывания без работы и т.д.</p>
4.	Доля закончивших обучение по программам VET	Количество обучающихся, успешно закончивших / не закончивших обучение по программам VET, в разбивке по виду программ и индивидуальным критериям
5.	Доля трудоустройства после завершения обучения по программам VET	<p>а) Карьерные пути выпускников программ VET по состоянию на определенный момент времени после окончания обучения в разбивке по виду программ и индивидуальным критериям</p> <p>б) Доля трудоустроенных выпускников по состоянию на определенный момент времени после окончания обучения, в разбивке по виду программ и индивидуальным критериям</p>
6.	Практическое применение приобретенных навыков на рабочем месте	<p>а) Данные по занятости в соответствии со специальностью, приобретенной участниками после завершения обучения, в разбивке по виду программ и индивидуальным критериям</p> <p>б) Степень удовлетворенности учащихся и работодателей в отношении приобретенных навыков/умений</p>
7.	Уровень безработицы	Доля безработных в процентном отношении к общей численности рабочей силы. Численность рабочей силы означает сумму общего количества занятых и безработных лиц
8.	Доля уязвимых групп	<p>а) Доля участников обучения в VET, отнесенных к социально незащищенным группам населения (в конкретном регионе или районе реализуемой деятельности), с разбивкой по возрасту и полу</p> <p>б) Доля успешных результатов, достигнутых учащимися из социально незащищенных групп населения, с разбивкой по возрасту и полу</p>
9.	Механизмы выявления спроса на VET на рынке труда	а) Данные о механизмах, задействованных с целью выявления меняющегося спроса в разных сегментах рынка

№	Европейский индикатор	Показатели
		б) Представление данных об эффективности этих механизмов
10.	Инструменты, применяемые для улучшения доступа к услугам VET	а) Данные об используемых инструментах на различных уровнях б) Представление данных об эффективности этих инструментов

Другое исследование [8], проведенное по результатам апробации модели QM&CQAF в организациях высшего образования Российской Федерации, выявило практически для всех вузов необходимость улучшений в сфере целеполагания (от стратегического до оперативного уровня), планирования и выбора показателей качества. Университеты отмечали пользу модели QM&CQAF для улучшения своей деятельности по этим аспектам.

Анализ результатов самооценки по 16 показателям, сгруппированным по процессам управления, поддержки и жизненного цикла образовательной деятельности, позволил выявить зависимость значений показателей, характеризующих аспекты, от того, насколько системно вуз занимается вопросами обеспечения качества (рисунок 6). Наибольший разброс между полученными баллами в группе процессов менеджмента приходится на два аспекта: «Мониторинг, измерение, анализ и оценка» и «Улучшения», что говорит о неоднородности уровня качества в образовательных организациях, связанной с отсутствием у них целенаправленной работы по управлению качеством своей деятельности.

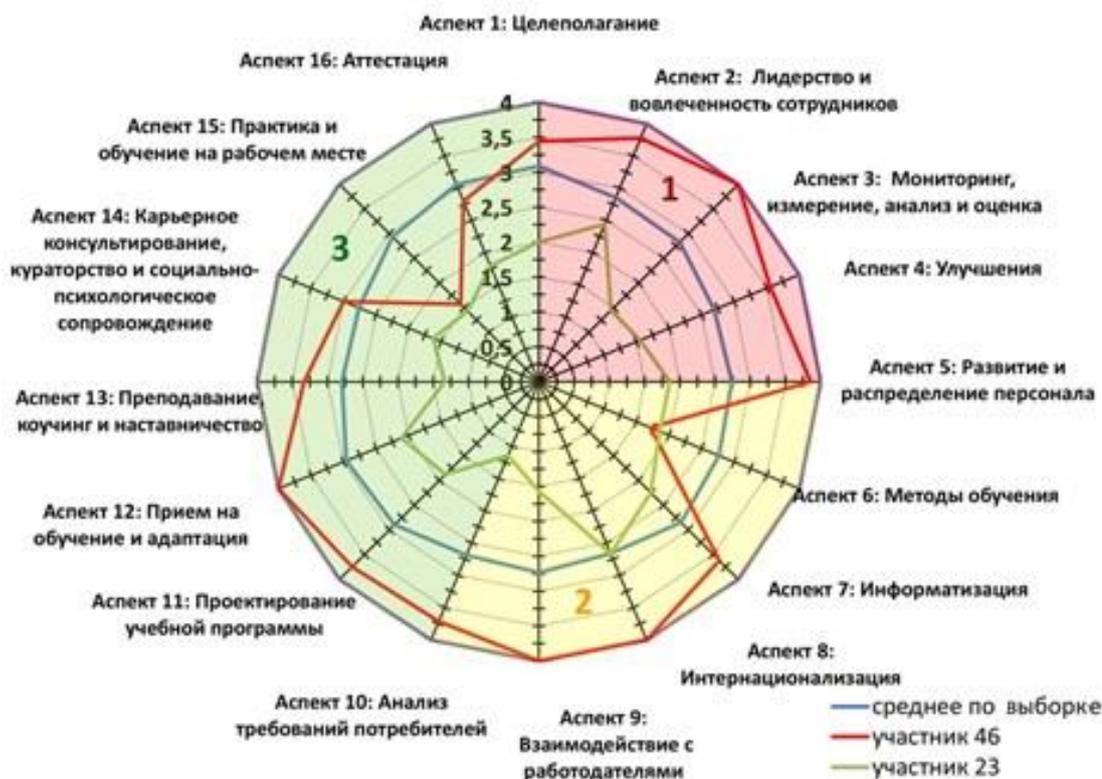


Рисунок 6 – Разброс значений показателей по аспектам на фоне среднего

На основании результатов исследований можно выделить следующие основные задачи формирования комплексной системы мониторинга качества в вузе при использовании удаленной работы.

1. Получение объективной информации о реализации и развитии смешанного обучения в организации.

2. Формирование организационного и методического обеспечения сбора и обработки информации о состоянии и динамике адаптированных к условиям удаленной работы показателей качества образования.

3. Предоставление всем участникам образовательных отношений и общественности достоверной информации о качестве образовательных результатов и процессов, которые обеспечивают эти результаты.

4. Принятие обоснованных и своевременных управленческих решений по оптимизации образования в вузе.

5. Прогнозирование развития вуза.

Достижение целей и задач комплексного мониторинга качества в вузе при использовании удаленной работы обеспечивается соблюдением следующих принципов:

- ориентация на цели обеспечения качества;
- системность процедур мониторинга;
- точность, объективность и оптимальность контрольно-оценочных процедур;
- взаимосвязь внутренней оценки качества образования с критериями и показателями внешней оценки;
- независимость оценки;
- технологичность (процесс сбора информации должен быть направлен на реализацию взаимосвязанных и соподчиненных действий, обеспечивающих достижение гарантируемого результата);
- открытость и обеспечение доступности информации о механизмах, процедурах и результатах мониторинга для персонала, потребителей и общественности.

Для построения комплексной системы мониторинга на основе сформулированных принципов рекомендуется использовать следующий алгоритм.

1. Поставить четкие, достижимые, измеримые и ограниченные во времени цели внедрения смешанного обучения с использованием удаленного формата работы. Сформировать показатели для оценки результативности (при необходимости и эффективности) процесса достижения поставленных в вузе целей.

2. Определить требования к организационному и методическому обеспечению сбора и обработки информации о состоянии и динамике установленных показателей качества образования в разрезе идентифицированных процессов.

3. Сформировать поэтапный план введения элементов смешанного и (или) электронного обучения, в котором и установить целевые значения показателей для каждого временного интервала (этапа).

4. Определить перечень существенных рисков, которые могут снизить качество мониторинга.

5. Определить ответственных за сбор и оценку данных по каждому показателю мониторинга и сформировать инфраструктуру системы мониторинга.

6. Доводить цели и задачи мониторинга, методы контроля и мотивационные инструменты до каждого сотрудника, участвующего в реализации этапа.

7. По результатам мониторинга разрабатывать корректирующие мероприятия и меры по снижению рисков потери качества при внедрении смешанного обучения и перехода на удаленную работу.

8. Обобщенные результаты мониторинга предоставлять высшему руководству для подготовки анализа качества управления вузом в условиях удаленной работы.

Заключение

Цифровая трансформация экономики актуализировала институциональные модели обеспечения качества образования на всех уровнях управления. Это согласуется с государственной политикой по максимально возможному переносу ответственности за качество на организации, осуществляющие образовательную деятельность, и снижению объемов внешнего контроля и репрессивных мер.

В настоящих рекомендациях аккумулирована необходимая вузам в ситуации резкого слома традиционных форматов информация для организации контроля качества удаленной работы. В данном документе описаны хорошо зарекомендовавшие себя международные модели и стандарты менеджмента качества, которые вузы могут применять для создания и функционирования

внутренней системы обеспечения качества при переходе на смешанное обучение. Для детального знакомства с представленными подходами и использования их для управления удаленной работой в документе приведены ссылки на полные тексты стандартов и подробные описания моделей обеспечения качества образования.

Дополнительные материалы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования (Переиздание) [Электронный ресурс]. – 2020. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>. - (дата обращения: 15.12.2020).

2. ISO 21001-2018. Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use [Электронный ресурс]. – 2020. - Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en>. - (дата обращения: 15.12.2020).

3. Стандарты и руководства для обеспечения качества высшего образования в европейском пространстве высшего образования (ESG) [Электронный ресурс]. – 2015. - Режим доступа: <http://old.fa.ru/dep/cko/msq/Documents> (дата обращения: 15.12.2020).

4. Aniskina, N. Quality Assurance in Continuing Adult Education: from the European to the National Level [Text] / Nina Aniskina // International Journal for Quality Research. – 2015. - № 9(3). – P. 373–390.

5. QM&CQAF Expanding Quality Assurance // Официальный сайт проекта QM&CQAF. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.qmproject.eu/index.php/ru/> (дата обращения 15.12.2020)

6. PEN Pathway from EQAVET to NQAVET // Официальный сайт проекта QM&CQAF. [Электронный ресурс]. URL: <http://eqavet2enqavet.eu/#/project/> (дата обращения 15.12.2020)

7. Аниськина Н.Н. Национальные модели обеспечения качества непрерывного образования взрослых в контексте мировых тенденций // Качество и жизнь. – 2016. – № 4

8. Aniskina, N.N., Lunina, E.V. Integration of quality assurance models for education on the basis of comparative analysis // Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies" (IT&QM&IS-2017). IEEE Xplore Digital Library. DOI: <https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2017.8085900>

Приложение 2 *(информационное)*

Инструменты удаленного управления образовательным процессом

Отечественные сервисы видеоконференций

В приложении представлен обзор российских сервисов, входящих в сферу влияния крупнейших компаний страны и позволяющих максимально оперативно и в полной мере заменить зарубежные аналоги (ZOOM, Microsoft Teams).

Bizon365

Платформа для проведения вебинаров, конференций, онлайн-курсов и удаленного обучения. Оплата происходит мгновенно на выбранный кошелек или карту. Отличный выбор для преподавателей, репетиторов и блогеров. Поддерживается русский и английский язык, а также практически все операционные системы.

Есть функция автовебинаров, позволяющая зарабатывать пассивно на базе YouTube и других видеохостингов. Для проведения курсов, можно использовать функцию создания личного кабинета для каждого обучающегося и проводить индивидуальные опросы, тестирования и марафоны.

IVA

Платформа может использоваться для лекций, совещаний и опросов, а кроме фиксирования планируемых мероприятий, ими можно делиться, как и любыми другими файлами. Проводить конференции можно прямо через браузер, без установки программного обеспечения.

Приложение поддерживается на ПК и мобильных устройствах, есть возможность подключения внешних участников по ссылкам и ID мероприятий.

Jazz

Сервис Jazz, в котором можно бесплатно проводить видеоконференции до 200 человек, появилась функция автоматического распознавания речи. Запускать приложение можно через мобильный «Салют», браузеры, в SberPortal и SberBox Top. Ранее в Jazz была внедрена технология умного шумоподавления от Nvidia.

Webinar Meetings

Сервис, целиком покрывающий функционал Zoom. Во встречах могут принимать участие до 10 000 человек без ограничения по времени проведения конференции. Работать можно из мобильных устройств и обычного браузера. Кроме бесплатного тарифа, можно получить дополнительные возможности за невысокую стоимость.

Pruffme

На этой российской платформе для проведения видеоконференций и вебинаров при регистрации активируется бесплатный тарифный план. В прямом эфире могут находиться до 30 спикеров, а запись проведенной видеосвязи сохраняется уже через 5-10 минут после окончания мероприятия. Можно контролировать активность участников с помощью встроенной функции автоматической статистики и аналитики.

TrueConf

Единственный российский ВКС-разработчик, неоднократно отмеченный в исследованиях авторитетных аналитических агентств Gartner и IDC. Можно выбрать одно из трех решений: TrueConf Online (облачное решение), TrueConf Server Free (выделенный сервер до 10 пользователей) или TrueConf Server (для закрытых сетей).

VideoUnion

Платформа включена в реестр российских программ. Отлично подходит для корпоративной работы, проведения вебинаров и курсов, отличается высоким качеством связи. Основные продукты: VideoUnion Serve Free (бесплатный сервис), VideoUnion Serve (для бизнеса), VideoUnion Cloud (облачный сервис) и VideoUnion R (для перепродаж).

Imind

Платформа победила в номинации «Экспансия года 2021», а подключиться к сервису можно как через браузер, так и через авторизованных партнеров и телеком-операторов. Кроме бесплатной версии, есть и дополнительные решения за оплату с кошелька или карты.

Видеозвонки Mail.ru

Сервис видеозвонков от известного российского портала Mail.ru. Осуществлять звонки можно как из браузера и мобильного приложения, так и через Почту Mail.ru. Удобна функция отложенного звонка – можно создать ссылку, разослать ее всем участникам будущей конференции, а календарь заранее напомнит о проведении мероприятия.

Видеомост

Система видеоконференцсвязи с высококачественным видео и большим количеством участников. Подключиться к звонку можно через браузер или видео-софтфон ВидеоМост Агент. Платформа поддерживается на всех популярных операционных системах, а также совместима с программами Outlook, Exchange, LDAP и Skype.

Сбермитап

ВКС-проект от Сбера. Для использования СберМитапа не нужно устанавливать программное обеспечение, можно выйти на связь прямо из

браузера. В видеоконференциях могут принимать участие до 10 спикеров и 2000 участников. Интерфейс платформы включает в себя также чат, запись экрана и трансляцию.

Сферум

Платформа видеосвязи узко направлена на дистанционное обучение. Хочется отметить простую регистрацию через VK ID, родительские и учебные чаты, видеоконференции с функцией «поднятия руки» и возможность создания сообществ для школ, техникумов и университетов.

Телемост *от* Яндекс

Все видеоконференции проводятся по заранее отправленной участникам ссылке. Можно провести рабочее совещание или просто с кем-то пообщаться. Видеосвязь не ограничивается по времени и может объединить в себе до 40 человек.

Приложение 3

(информационное)

Инструменты управления удаленной работой

1. Методология Agile

Методология Agile - это семейство гибких подходов, философия и система ценностей.

Термин «методология» применяется к Agile по аналогии с предшествующими подходами к организации разработки программного обеспечения: RAD, RUP, XP и другими. Однако те, кто сталкивался с Аджайлом, понимают - он не похож на предшествующие подходы, которые описывали процесс разработки в деталях. Agile краток: состоит из 4-х ценностей и 12-ти принципов.

В основе Agile — не конкретные процессы и даже не элементы процессов, а высокоуровневые ценности.

Ценности — это то общее, что определяет приоритеты в работе, независимо от конкретного процесса и предмета работы. Каждая из 4-х ценностей Agile сформулирована в виде «X важнее Y», где X — это:

- люди,
- работающий продукт,
- сотрудничество с заказчиком,
- готовность к изменениям.

Agile — это философия и система ценностей, помогающих разработчикам делать новые продукты быстрее и с большим эффектом для результативности. Инструмент для реализации методологии Agile является Scrum (рисунок 5).

2. Scrum

Scrum – это методика, помогающая командам вести совместную работу. «Структура, в рамках которой люди могут решать сложные проблемы, творчески создавая продукты максимально возможной ценности».

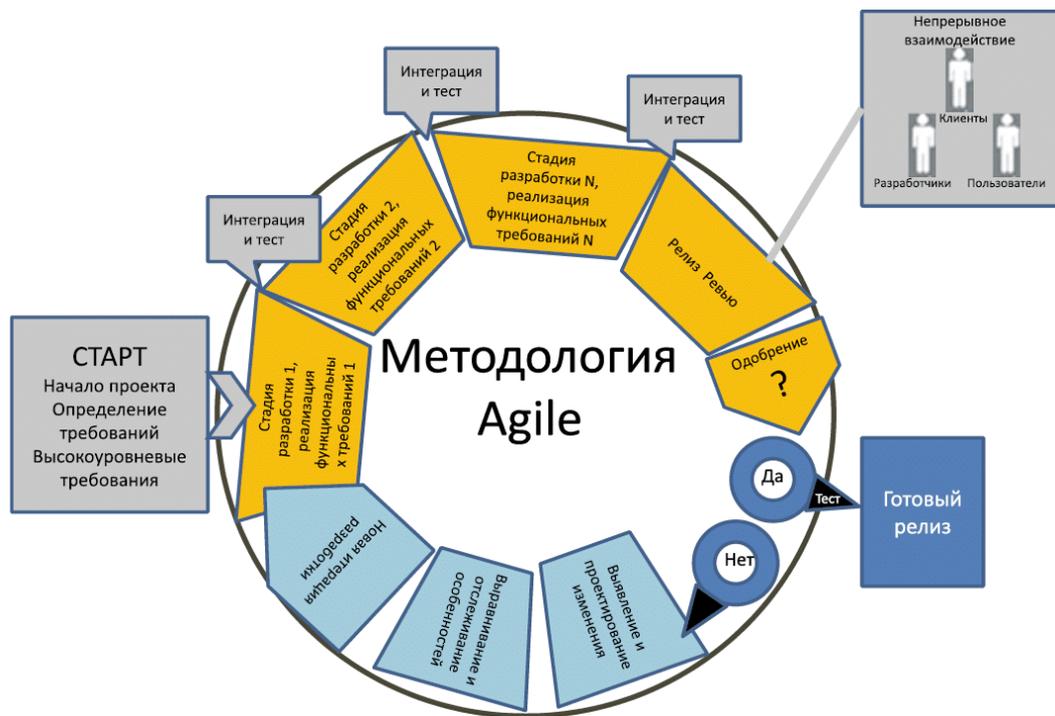


Рисунок 5 – Схема применения Agile

Scrum основан на утверждении, что знание приходит из опыта и принятия решений на основе наблюдений. Scrum признает, что проблема не может быть полностью понята или определена заранее. Поэтому методика концентрируется на том, как максимально использовать способность команды быстро выполнять задачи, реагировать на возникающие требования и адаптироваться к меняющимся условиям.

Scrum использует итеративный поэтапный подход для оптимизации предсказуемости и контроля рисков. Scrum привлекает группы людей, которые в совокупности обладают всеми навыками и опытом для выполнения работы или приобретения таких навыков по мере необходимости.

Контроль процесса опирается на три качества, которые составляют три столпа концепции Scrum:

- прозрачность,
- контроль,
- адаптация.

Scrum-команды являются самоорганизующимися и кросс-функциональными. Они состоят из экспертов с широким охватом предметной области, работающих вместе для достижения общей цели наиболее эффективным способом.

Scrum-команда достаточно мала, чтобы оставаться гибкой, и достаточно велика, чтобы выполнять значительную работу в рамках спринта, обычно это 10 или меньше человек.

В среде Scrum для команды определены три определенные роли:

- Владелец продукта,
- Команда (Разработчиков),
- Scrum-мастер.

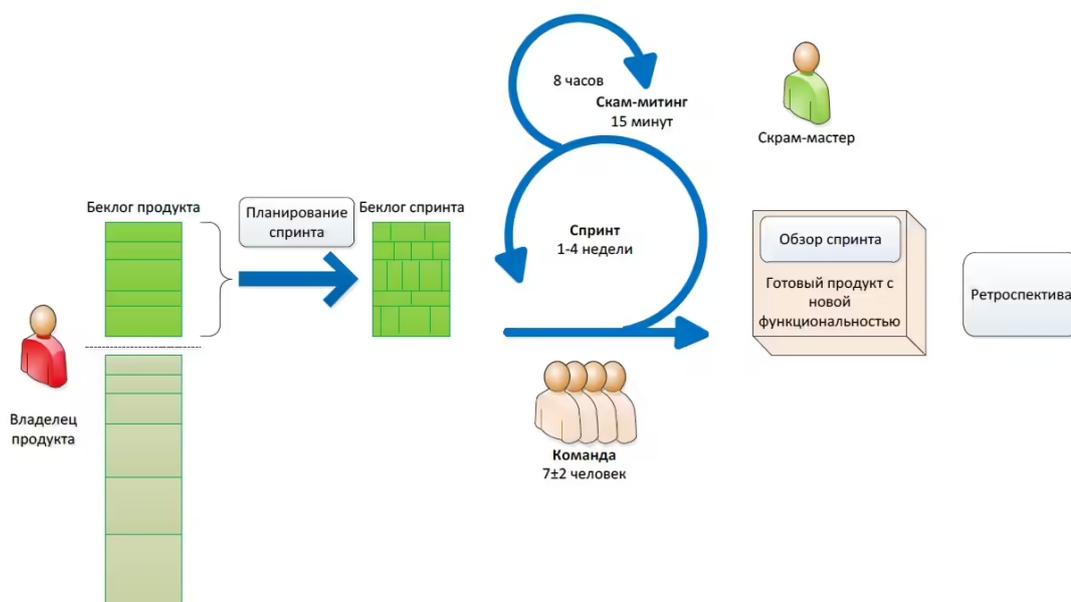


Рисунок 6 - Схема Scrum

3. Kanban

Kanban — это метод повышения качества сервиса: набор принципов и практик, которые делают сервис (или разработку продукта) более быстрым и лучше соответствующим ожиданиям потребителей.

Канбан отличается от Скрам по многим параметрам, в частности:

- имеет более широкую область применения (не только новые продукты, но и поддержка, операционка);
- в отличие от Scrum, внедряется постепенно (без одномоментного изменения текущих процессов) и более просто (без изменений оргструктуры, например);
- нацелен не только на ускорение, но и на равномерность процессов;
- имеет сильно отличающиеся от Скрама метрики, не требующие оценки трудоемкости задач (например, время прохождения задачи в системе);
- отличается отсутствием фокуса на самоорганизацию команды и отсутствием прямой связи Kanban-практик с Agile-ценностями (у Канбана есть свои ценности, многие из которых вполне согласуются с ценностями Agile, например: клиентоориентированность, сотрудничество, прозрачность).

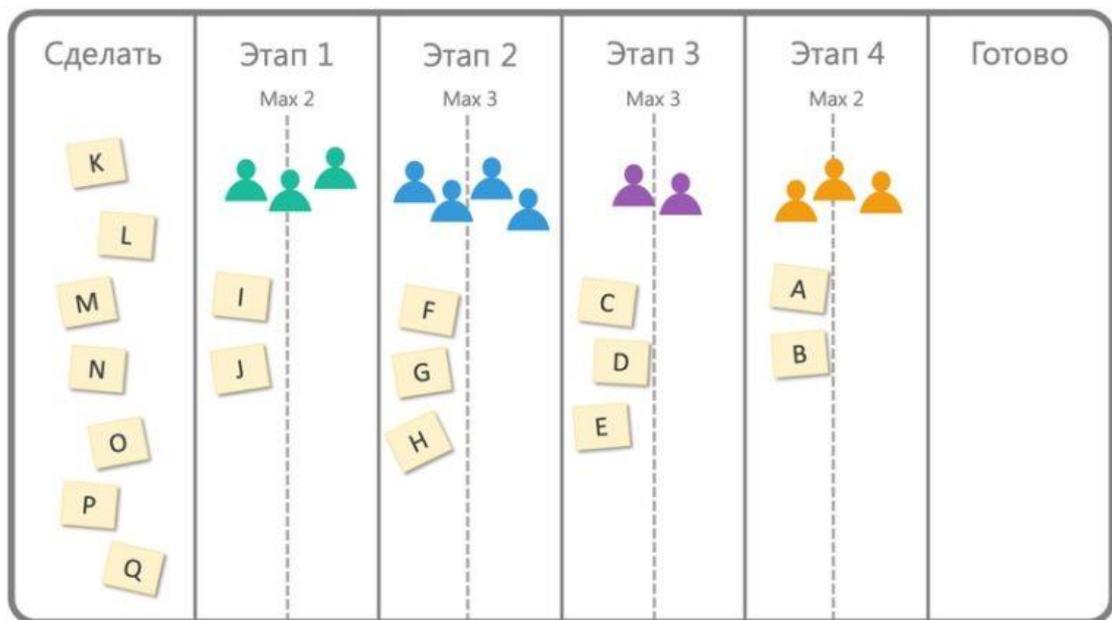


Рисунок 7 – Доска Kanban