

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

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РУКОВОДСТВО
ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ**

Ярославль 2021 г.

Оглавление

Сокращения.....	3
Введение.....	3
Сокращения.....	4
1. Основные понятия системы обеспечения качества образования	4
2. Особенности применения требований внутривузовской системы обеспечения качества при совмещении цифровых и «аналоговых» форм обучения	23
3. Принципы формирования комплексной системы мониторинга качества в вузе при использовании удаленной работы	29
Заключение.....	35
Дополнительные материалы.....	36

Сокращения

ВО – высшее образование;

ДПО – дополнительное профессиональное образование;

ДПП – дополнительная профессиональная программа;

ОО – образовательная организация;

ПОО – профессиональная образовательная организация;

ПК – повышение квалификации.

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

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 требованиям¹. 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 создают ценность посредством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон.

¹ Определение качества образования основано на понимании качества продукции и услуг в системе стандартов Международной организации по стандартизации ISO.

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

Федеральный закон «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 закон «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 9001:2015², ISO 21001:2018³, стандарты ESG⁴, модель делового совершенства EFQM⁵. На национальном и наднациональном уровнях институциональное качество рассматривается как качество системных решений по формированию

² Международный стандарт ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования», версия 2015 года.

³ 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.

⁴ Стандарты и руководства для обеспечения качества высшего образования в Европейском пространстве высшего образования, используемые Европейской ассоциацией по обеспечению качества в высшем образовании ENQA.

⁵ European Foundation for Quality Management – модель Европейского фонда управления качеством, направленная на совершенствование качества управления организацией, ее продукции и услуг.

образовательной среды и проработке общих стандартов и требований. К таким моделям на национальном уровне относятся системы признания качества образовательной деятельности (например, в Российской Федерации это общественная аккредитация в соответствии со статьей 96 Федерального закон «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).

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.

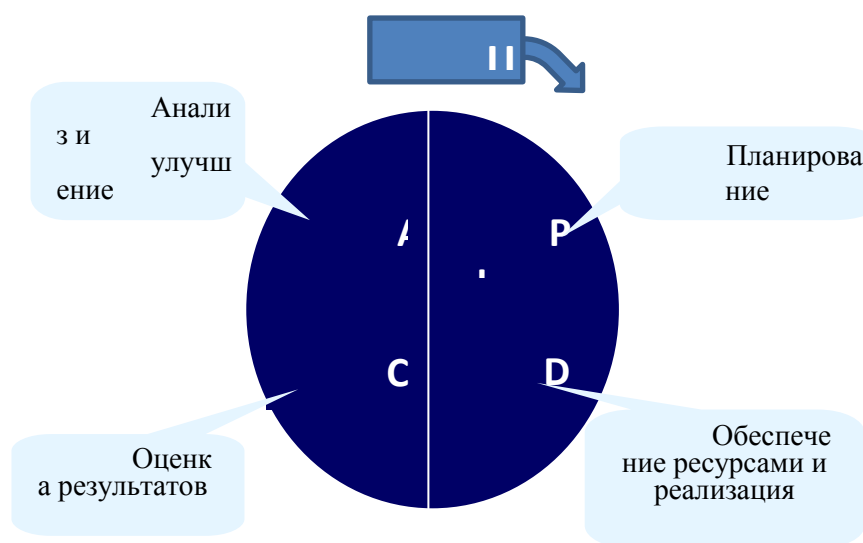


Рисунок 1 – Цикл управления PDCA (цикл Шухарта-Деминга)

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.

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



Рисунок 2 – Сравнение стандартов качества образования

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

Модель	Преимущества	Недостатки
Стандарты ISO	<p>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);</p> <p>2 Широкая известность модели в среде потребителей образовательных услуг;</p>	<p>1 Высокая степень обобщенности, не учитывается специфика образовательной деятельности;</p> <p>2 Подавляющее большинство экспертов ориентировано на промышленность.</p>

Модель	Преимущества	Недостатки
	3 Развитая инфраструктура.	
Система стандартов EQAVET	1 Ориентирована на ПОО; 2 Опирается на широко известный цикл Деминга; 3 Имеет единые европейские критерии контроля качества ПОО	1 Малоизвестна провайдером; 2 Ее применение связано с оформлением большого количества документов
Модель менеджмента качества по ISO 29900	1 Учитывает специфику ПОО и неформального обучения; 2 Пригодна для сертификации организаций.	1 Неизвестна в среде потребителей образовательных услуг и органах власти.
CQAF	1 Адаптирована для ПОО; 2 Хорошо проработана система определения показателей; 3 Не требует больших финансовых затрат.	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 EQAVET⁶, основанная на терминологически адаптированном цикле управления Шухарта-Деминга (рисунок 4) и модифицированных показателях Общей рамки обеспечения качества CQAF.

⁶ 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 Федеральный закон «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.



Рисунок 5 – Карта (ландшафт) процессов образовательной организации

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.

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 поддержанный 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»⁷. 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, 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

⁷ 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.

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 использования 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 закон «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 результаты исследования показали, что 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 подготовку преподавателей и тьюторов	а) Доля преподавателей и тьюторов, продолжающих дальнейшее обучение
		б) Объем инвестированных средств
3.	Доля участия населения в НОВ	а) Количество обучающихся по программам VET с разбивкой по видам программ и индивидуальным критериям
		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.
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	а) Карьерные пути выпускников программ VET по состоянию на определенный момент времени после окончания обучения в разбивке по виду программ и индивидуальным критериям
		б) Доля трудоустроенных выпускников по состоянию на определенный момент времени после окончания обучения, в разбивке по виду программ и индивидуальным критериям
6.	Практическое применение приобретенных навыков	а) Данные по занятости в соответствии со специальностью, приобретенной участниками после завершения обучения, в разбивке по виду программ и

№	Европейский индикатор	Показатели
	на рабочем месте	индивидуальным критериям
		б) Степень удовлетворенности учащихся и работодателей в отношении приобретенных навыков/умений
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	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
		б) Доля успешных результатов, достигнутых учащимися из социально незащищенных групп населения, с разбивкой по возрасту и полу
9.	Механизмы выявления спроса на VET на рынке труда	а) Данные о механизмах, задействованных с целью выявления меняющегося спроса в разных сегментах рынка
		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, 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.

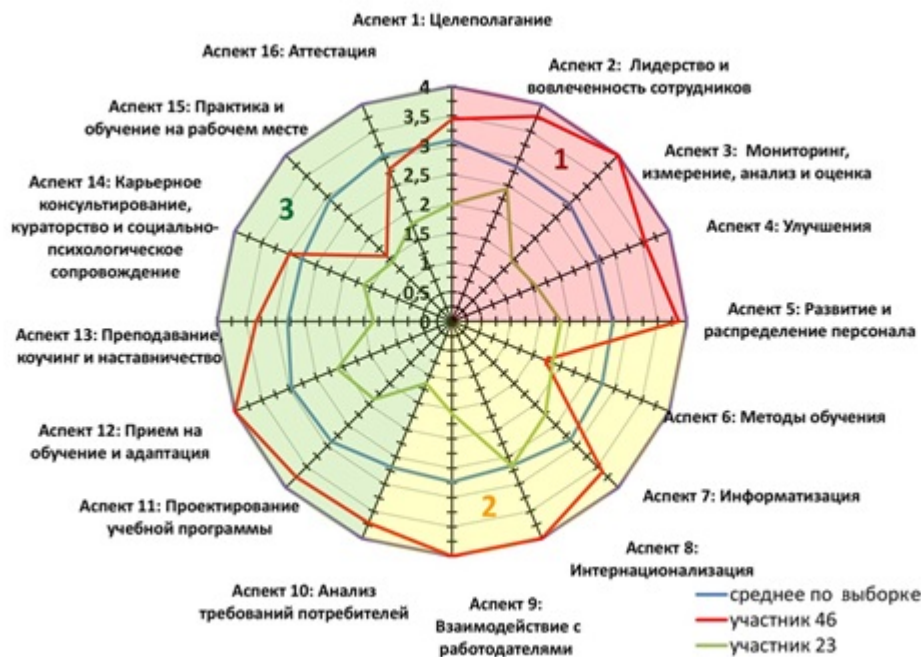


Рисунок 6 – Разброс значений показателей по аспектам на фоне среднего

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 актуализирована 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

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).

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).

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/msg/Documents> (дата обращения: 15.12.2020).

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.

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)

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

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

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>