

---

---

Т. А. Мешкова

# КАЧЕСТВО ПРЕПОДАВАНИЯ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ КАЧЕСТВА В ВУЗЕ

Статья поступила  
в редакцию в мае  
2010 г.

## Аннотация

---

*Рассматриваются предпосылки и методологические основы формирования понятия «культура качества» и обосновывается необходимость более последовательного и системного включения в это понятие аспектов деятельности вузов, связанных с поддержкой качественной и эффективной педагогической деятельности. Представлены цели, методология и основные результаты первого этапа проекта «Поддержка качества преподавания в высшем образовании», реализуемого программой ОЭСР «Институциональное управление в высшем образовании». На примере вузов – участников проекта рассмотрены приоритетные направления обеспечения качества преподавания, причины разработки различных инициатив по обеспечению качества преподавания, их участники и механизм реализации. Представлены результаты участия ГУ–ВШЭ в первом этапе данного проекта.*

**Ключевые слова:** высшее образование, культура качества, качество преподавания, управление вузом.

В условиях растущей либерализации высшего образования, связанной с повышением автономии и ответственности вузов, обеспечение качества высшего образования и высокого уровня результатов обучения все в большей степени становится для вузов сферой особого внимания и реальных практических действий. Понятие «культура качества» уже является неотъемлемой частью профессионального дискурса в области образовательной политики и практики управления образовательным процессом в вузах разных стран мира.

Наиболее последовательное развитие и применение данное понятие получило в рамках построения общеевропейского пространства высшего образования. Создание прозрачных систем обеспечения качества преподавания, основанных на общих критериях и методах оценки, является одним из направлений международного сотрудничества в рамках Болонского процесса, хотя взаимодействие вузов в сфере обеспечения качества в Европе имеет гораздо более долгую историю, являясь важной частью интеграционного процесса в образовательной сфере.

1. Культура  
ра качества:  
от теории  
к практике

---

В 2002–2006 гг. Европейская ассоциация университетов (The European University Association, EAU) реализовала специальный проект «Развитие внутренней культуры качества в европейских университетах» (Developing an internal quality culture in European universities, Quality Culture Project 2002–2006), который финансировался в рамках программы Socrates. В трех раундах проекта в общей сложности приняли участие 134 учреждения высшего образования, объединенные в ходе проекта в 18 тематических сетей. Основными задачами вузов — участников проекта были проведение SWOT-анализа текущего состояния культуры качества, разработка на основе полученных результатов плана действий по ее развитию, а также сетевой обмен опытом с партнерами по проекту. Инновационность и динамичность реализации проекта обеспечивал предложенный EAU подход, основанный на признании приоритетности и эффективности взаимообучения вузов в процессе совместной деятельности.

Проект исходил из того, что отправной точкой обеспечения качества преподавания является способность университетов к развитию надежной внутренней системы качества, и эта способность связана с институциональной автономией и ответственностью перед обществом. Именно в рамках этого проекта было концептуализировано понятие «культура качества». Более традиционные понятия, используемые в менеджменте, такие как «контроль качества», «управление качеством», «механизмы качества», представлялись плохо применимыми в сфере образования ввиду их нагруженности смыслами, связанными с технократическим подходом и управлением «сверху вниз». Термин «культура» был выбран для передачи смысла качества как разделяемой ценности и коллективной ответственности всех участников образовательного процесса в вузе — от студентов до администрации. Процедуры внутренней оценки качества рассматривались как необходимое дополнение и противовес внешним способам оценки качества, будучи направлены не столько на обеспечение прозрачности и отчетности, сколько на улучшение и повышение эффективности работы самого вуза.

Такой подход зафиксирован и в основополагающих политических документах, регулирующих и отражающих основные направления образовательного сотрудничества между европейскими странами. В Берлинском коммюнике [11] министры образования стран — участниц Болонского процесса подчеркнули, что «ответственность за обеспечение качества высшего образования лежит прежде всего на самих вузах». С учетом такого подхода совместными усилиями EAU, Европейской ассоциации по обеспечению качества в высшем образовании (The European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA), Европейской ассоциации высших учебных заведений (European Association of Institutions in Higher Education, EURASHE), Европейского студенческого союза (The European Students Union, ESU) были

разработаны «Европейские стандарты и принципы по обеспечению качества в европейском пространстве высшего образования» (European standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area, ESG) [5], принятые на конференции министров образования европейских стран в 2005 г. в Бергене и ставшие важным нормативным документом, обеспечивающим дальнейшее международное сотрудничество европейских университетов в области качества.

Продолжением проекта «Развитие внутренней культуры качества в европейских университетах» стал новый, начатый в октябре 2009 г. проект EAU «Исследование культуры качества в вузах» (Examining quality culture in higher education institutions, EQC). Основными целями проекта являются анализ развития культуры качества в вузах 47 стран — участниц Болонского процесса и получение полной картины тех практических мер, которые используют вузы для внутреннего обеспечения качества (эта цель будет реализована в ходе первого этапа проекта в 2010 г.), а также оценка и распространение успешных практик повышения качества преподавания (второй этап проекта, 2010–2011 гг.). Результаты проекта будут отражены в итоговой публикации.

Разработанный в ходе построения европейского пространства высшего образования подход к определению культуры качества сегодня приобретает новое измерение и задает вектор более широкого международного сотрудничества в области качества образования. Развитие в вузах культуры качества предполагает совершенствование методов оценки и измерения качества высшего образования как на национальном, так и на международном уровне. Например, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), реализующая сейчас сразу несколько проектов в области оценки качества в высшем образовании<sup>1</sup>, использует многофакторный подход к определению и измерению качества образования, предполагающий наличие:

- различных *пользователей*, заинтересованных в получении информации о результатах образования в соответствии со своими целями, а именно индивидуальных пользователей (студенты, выбирающие вуз или программы обучения; работодатели, стремящиеся получить максимально эффективные и обоснованные процедуры отбора специалистов); вузов, факультетов и кафедр, оценивающих сильные и слабые стороны своей работы; органов государственной власти, нуждающихся в комплексной информации о наиболее востребованных компетенциях для проведения более

<sup>1</sup> К числу новых проектов ОЭСР в сфере обеспечения качества высшего образования можно отнести прежде всего проекты «Оценка качества результатов обучения в высшем образовании» (Assessment of higher education learning outcomes, AHELO) и «Поддержка качества преподавания в вузах» (Supporting quality of teaching in higher education). Оба проекта координируются исследовательской командой программы ОЭСР «Институциональное управление в высшем образовании».

эффективной образовательной политики, политики в сфере занятости и т. д.;

- различных *целей* оценки результатов обучения (от комплексной оценки качества преподавания в вузе до диагностики на уровне отдельных факультетов и образовательных программ);
- различных *инструментов* измерения качества результатов обучения согласно запросам конкретных пользователей и их целям.

В соответствии с таким подходом ОЭСР не ставит перед собой задачу создания единого инструмента измерения или единого эталона качества для различных вузов, но стремится к построению «пространства качества, имеющего множество измерений» (multi-dimensional quality space), в котором образовательные системы, вузы и факультеты могут позиционироваться и оцениваться по-разному, исходя из тех или иных показателей качества.

Важнейшими взаимосвязанными показателями культуры качества сегодня становятся ориентированность учебного процесса на учащегося (*learner-centered approach*) и поддержка качества преподавательской деятельности<sup>2</sup>. Именно качество преподавания (*quality teaching*) играет ключевую роль в обеспечении высокого уровня и качества подготовки выпускников. При всей кажущейся очевидности этого постулата до сих пор этому аспекту деятельности вузов не уделялось достаточного внимания. Существующие сегодня национальные и международные инструменты и методики оценки качества образования, например международные рейтинги вузов, основаны на критериях, характеризующих исследовательскую деятельность вузов. Качество преподавания гораздо труднее поддается оценке и сравнению и поэтому намного реже служит критерием в ходе оценочных процедур и исследований, недостаточно используется самими вузами для своего позиционирования и продвижения.

Вместе с тем на уровне вузов накоплен значительный опыт повышения качества учебного процесса. Вузы разрабатывают и реализуют различные инициативы по обеспечению качества преподавания (ИКП), анализируют их эффективность и влияние на результаты студентов, вводят системы поощрения для преподавателей, использующих инновационные механизмы повышения качества своей работы, и т. д. На изучение этого опыта вузов из разных стран и обмен наиболее успешными практиками направлен текущий проект ОЭСР «Поддержка качества преподавания в высшем образовании» (*Supporting quality of teaching in higher education*). Результаты первого этапа проекта уже опубликованы [1]. В данной

<sup>2</sup> Свою поддержку более активному участию студентов и преподавателей в процессе выработки решений на европейском, национальном и институциональном уровнях, а также дальнейшему развитию подхода к обучению, ориентированного на студента (*student-centered learning*), выразили министры стран — участниц Болонского процесса на встречах в Будапеште и Вене [12].

статье рассматриваются его цели, методология, основные направления реализации, а также участие в проекте ГУ–ВШЭ.

Первый этап проекта был осуществлен в 2008–2009 гг. в рамках программы ОЭСР «Институциональное управление в высшем образовании» (IMHE). В общей сложности в нем приняли участие 29 учреждений высшего образования из 20 стран мира. Государственный университет — Высшая школа экономики стал единственным российским вузом, участвовавшим в этом проекте.

Целью первого этапа проекта стало выявление эффективных инициатив и механизмов обеспечения качества преподавания и стимулирование вузов к анализу эффективности и развитию ИКП для повышения качества преподавания, и как следствие, качества образовательных результатов.

Важно подчеркнуть, что целью проекта было именно выявление позитивного опыта и инновационных механизмов обеспечения качества преподавания, а не сравнение и оценка институциональных стратегий повышения качества образования. В соответствии с упомянутым выше многофакторным подходом ОЭСР одной из задач проекта было помочь вузам самим сформулировать концепцию качества образования на основе рефлексии своих потребностей, уже реализуемых и только планируемых мер по поддержке преподавания, а также на основе обсуждения вопросов качества образования внутри академического сообщества.

Методология проекта предусматривала анализ двух основных подходов к обеспечению качества. Первый предполагает преимущественное инициирование и реализацию мер по повышению качества преподавания сверху, т. е. руководством вузов (*top down approach*). Во втором случае инициативы по обеспечению качества исходят от самих преподавателей (*bottom up approach*), и по мере того как они становятся достаточно распространенными и воспринимаются академическим сообществом, начинают влиять на институциональную стратегию качества, становятся неотъемлемой частью культуры качества.

В ходе проекта изучались реальные институциональные практики (*case studies*) вузов-участников, но при этом учитывался и более широкий — национальный и глобальный — контекст, т. е. особенности национальных систем обеспечения качества образования и международные тенденции и направления сотрудничества в области качества образования. Большое внимание уделялось обсуждению результатов и обмену опытом между вузами-участниками<sup>3</sup>.

## 2. Цели, методология, участники проекта ОЭСР «Поддержка качества преподавания в высшем образовании»

<sup>3</sup> Промежуточные результаты первого этапа проекта обсуждались на Генеральной конференции IMHE 8–10 сентября 2008 г., а также на рабочем семинаре 15 декабря 2008 г. в Барселоне. Результаты первого этапа проекта были представлены на международной научно-практической конференции

Основным инструментом первого этапа проекта стал вопросник, который представители вузов могли заполнить в электронной или бумажной форме. Во вводной части вопросника вузы представляли информацию о профиле своей деятельности, включая как количественные показатели (общая численность студентов вуза и численность учащихся по уровням образования, число студентов, приходящееся на одного преподавателя, численность студентов по основным направлениям подготовки т. д.), так и качественные данные, позволяющие оценить нормативные и законодательные основы обеспечения качества, связанные с условиями аккредитации, а также уровень автономии вуза.

Основная часть вопросника была посвящена описанию ИКП. При этом уделялось внимание следующим аспектам институциональной политики качества:

- источники ИКП — анализ причин, по которым обеспечение качества преподавания становится принципиально важным для вуза;
- механизм работы ИКП — уточнение содержания ИКП, способов ее реализации, лиц (групп), ответственных за осуществление данной ИКП, а также целевых групп ИКП;
- распространение и устойчивость ИКП — выявление мер, которые предпринимает вуз для придания ИКП постоянного характера через охват ею всех уровней образования и вовлечение в нее различных групп участников образовательного процесса;
- мониторинг развития и оценка эффективности ИКП — анализ механизмов, индикаторов, критериев отслеживания развития ИКП, основных результатов и последствий реализации ИКП для преподавателей и студентов;
- синергетические эффекты ИКП: анализ того, как многочисленные инициативы согласуются и сочетаются между собой и в конечном счете влияют на качество образования в вузе.

Вуз по своему усмотрению мог представить не более трех ИКП, как уже прочно вошедших в практику институционального управления, так и реализуемых в экспериментальном порядке на уровне отдельных преподавателей, факультетов, кафедр или вуза в целом. В заполнении вопросника принимали участие руководители вузов и представители администрации, отвечающие за организацию учебного процесса, главы учебных подразделений и подразделений по обеспечению качества и профессиональному развитию<sup>4</sup>.

---

What works. Conference on quality of teaching in higher education в Стамбульском технологическом университете 12–13 октября 2009 г.

<sup>4</sup> В заполнении вопросника в ГУ–ВШЭ принимали участие Т.А. Мешкова (Информационно-координационный центр по взаимодействию с ОЭСР), Б.В. Железов (Управление международной академической мобильности), А.Э. Орехова (Аналитический центр), А.С. Малин (Учебно-методическое управление).

Дополнительные интервью экспертов ОЭСР с представителями вузов (по телефону или на местах) позволили уточнить и дополнить полученную в ходе анкетирования информацию.

Целями второго этапа проекта, начавшегося в 2010 г., являются углубленный анализ наиболее актуальных и интересных для вуза инициатив по обеспечению качества преподавания; выработка рекомендаций, учитывающих особенности и потребности развития конкретного вуза; дальнейшее исследование связи между преподаванием и результатами обучения; определение наиболее эффективных способов оценки влияния преподавания на результаты обучения<sup>5</sup>.

В отличие от первого этапа проекта, результаты которого основаны прежде всего на оценках сотрудников вузов, на втором этапе в процесс обсуждения и реализации инициатив будут активно вовлекаться как внутривузовские сообщества, так и внешние эксперты. Для обеспечения более тесной координации и духа партнерства второй этап проекта предполагает создание команды из экспертов программы IMHE и представителей вуза-участника. Помимо уже традиционных форм сбора информации на основе вопросника, разработанного ОЭСР, на втором этапе проекта планируется проведение серии интервью экспертов ОЭСР со студентами, преподавателями и администрацией вузов в ходе их визитов в вузы-участники (в качестве альтернативной формы коммуникации предложен формат телеконференции или телефонных интервью).

В ходе второго этапа вузы — участники проекта вправе будут самостоятельно выбрать, какая именно их деятельность по обеспечению качества преподавания будет объектом углубленного экспертного анализа. Однако независимо от выбора объекта анализа приоритетное внимание будет уделено следующим вопросам:

- какие подходы и стратегии используют вузы для решения вопросов обеспечения качества преподавания;
- каковы ожидаемые результаты и как оценивается эффективность реализуемых ИКП;
- как добиться долгосрочного и устойчивого эффекта от реализации ИКП;
- какие изменения в институциональном управлении необходимы для своевременного, оперативного и эффективного реагирования на проблемы, связанные с качеством преподавания;
- каким образом студенты вовлечены в процесс обеспечения качества преподавания?

В ходе исследований могут быть проанализированы и другие вопросы, имеющие исключительную важность для конкретного вуза.

<sup>5</sup> ГУ–ВШЭ также участвует во втором этапе проекта.

### 3. Некоторые результаты первого этапа проекта «Поддержка качества преподавания в высшем образовании»

#### 3.1. Приоритеты вузов в области обеспечения качества преподавания

В общей сложности в ходе первого этапа проекта вузы представили 46 различных ИКП. При последующем анализе все инициативы были распределены на три группы.

Институциональная политика и политика в сфере обеспечения качества. ИКП этой категории представляют собой широкомаштабные проекты, целью которых является развитие культуры качества на институциональном уровне.

*Программный мониторинг.* ИКП этой категории объединяют политические меры и инструменты, реализуемые на программном уровне: разработка, реализация и оценка образовательных программ.

*Поддержка преподавания и обучения.* Данные ИКП направлены одновременно на улучшение процесса преподавания и обучения, их целевой аудиторией являются преподаватели и студенты.

Последняя категория включала большое разнообразие инициатив, в том числе:

поддержку развития педагогической практики — содействие созданию новых педагогических методик, методов стимулирования профессиональной мотивации;

совершенствование обучающей и образовательной среды — техническое обеспечение взаимодействия преподаватель — студенты, ремонт учебных зданий, обновление оборудования;

повышение квалификации (непрерывное обучение) преподавателей, которое может быть обязательным или факультативным, разовым или периодическим;

поддержку студентов — их информирование о возможных образовательных и профессиональных траекториях, вариантах стажировок; тьюторинг, систему консультирования и психологической помощи.

Помимо подробного описания ИКП вузам предлагалось указать, какие меры из предложенного перечня они используют для обеспечения качества преподавания на институциональном уровне, или дополнить этот перечень своими мерами и оценить их важность и распространенность в вузе. Наиболее распространенной ИКП являются студенческие оценки (76%), кроме того, популярны инициативы, связанные с разработкой, мониторингом и реализацией программ (69%), поддержкой студентов и совершенствованием процесса обучения и преподавания (по 66%) (табл. 1).

#### 3.2. Цели, задачи и контекст реализации вузами политики поддержки качества преподавания

Стремление вузов разрабатывать и реализовывать те или иные меры по повышению качества преподавания обусловлено комплексом факторов национального, регионального и международного характера.

Общий характер проводимых в странах реформ в области высшего образования и существующие общегосударственные процедуры обеспечения качества образования оказывают непосредственное влияние на политику вузов по формированию



Таблица 1

**Основные меры по обеспечению качества преподавания**

<b>Меры по обеспечению качества преподавания</b>	<b>Частота оценки вузами данной меры как наиболее важной для них и наиболее используемой, %</b>
Студенческие оценки (оценки студентами программ, учебного опыта или учебной инфраструктуры)	76
Разработка, реализация и мониторинг учебных программ	69
Создание условий для преподавания и обучения (библиотеки, компьютерные классы, виртуальная обучающая среда)	66
Поддержка студентов (консультирование, служба занятости, студенческие ассоциации)	66
Процедуры приема на работу преподавателей	55
Разработка, реализация и мониторинг институциональных политических мер	52
Повышение квалификации преподавателей	48
Развитие профессиональных педагогических компетенций (педагогические приемы, установки, поведение, лидерские навыки)	45
Оценка влияния мероприятий по обеспечению качества преподавания на процесс преподавания	34
Организационная поддержка, управление учебными программами на уровне подразделений вуза или вуза в целом	31
Организационная поддержка, управление учебными программами на уровне отдельных преподавателей	28
Организационно-методическая помощь студентам (меры, направленные на более эффективное обучение)	28
Награждение успешных преподавателей или авторов инициатив	24
Фонды содействия более мотивированному преподаванию	21

культуры качества. Вместе с тем процедуры государственной оценки качества образования, включая аккредитацию, как правило, не дают представления о качестве процесса преподавания и обучения. Последние определяются целой совокупностью факторов, таких как навыки преподавателя, взаимоотношения преподавателя и учащихся, отношения между студентами и администрацией факультета и наличие возможностей для обратной связи со студентами и т. д. Процедуры внешней оценки, как правило, в большей степени концентрируются на показателях на входе (input-centered approach), чем на образовательных результатах.

Для все большего числа вузов, особенно новых негосударственных, а также инновационных (например, виртуальных университетов) и региональных вузов, находящихся вдали от центров

научно-исследовательской и модернизационной активности, поддержка высокого качества преподавания становится важным фактором обеспечения целостности и общеинституциональной идентичности, а также получения признания и позиционирования на национальном и глобальном уровне.

**Открытый университет Каталонии (Open University of Catalonia) и Глобальный университет U21 (U21 Global University) проходили не менее строгую процедуру аккредитации, чем традиционные и давно работающие учебные заведения. При этом в обоих вузах внутренние механизмы обеспечения качества обращены прежде всего на процесс преподавания, охватывая все его составляющие — от рекрутинга преподавателей до выставления баллов учащимся и оценки их образовательных результатов.**

**Колледж Альверно (Alverno College) провозглашает качество преподавания основной ценностью в институциональной культуре качества и основывает на ней свое позиционирование на рынке образовательных услуг для привлечения новых студентов и преподавателей. Профессионализм — основной принцип работы факультетов и преподавателей. Колледж принимает на работу прежде всего именно педагогов, а не исследователей.**

Для вузов, активно реализующих программы внутренней и внешней академической мобильности, репутация и высокий уровень преподавания важны как фактор привлечения иностранных студентов и преподавателей. Они также чрезвычайно значимы для прикладных вузов, осуществляющих профессиональную подготовку и обучение и, следовательно, постоянно взаимодействующих с внешними партнерами — бизнесом, промышленностью и т. д.

Заинтересованность исследовательских вузов в обеспечении высокого качества преподавания обусловлена помимо указанных факторов необходимостью дальнейшей внешней коммерциализации и внедрения результатов интенсивной научной и инновационной деятельности, а также их использования для обогащения содержания учебных программ и совершенствования методик преподавания. Вместе с тем именно в исследовательских вузах существует риск недооценки качества преподавания. Отдавая предпочтение при найме на работу признанным исследователям и ученым, стремясь прежде всего к расширению возможностей академической мобильности, создавая современную инфраструктуру для научно-исследовательской деятельности, такие вузы подчас не уделяют должного внимания собственно процессу преподавания.

Традиционно используемая система критериев, основанная на оценке фундаментальных знаний и научного бэкграунда кандидата (scholarship-based criteria), сегодня оказывается недостаточной. В современных условиях перехода от элитного

к массовому высшему образованию, роста конкуренции вузов за студента, выполнения вузами новых социальных функций уже невозможно обеспечивать свою конкурентоспособность только за счет наращивания и укрепления исследовательской составляющей. Поэтому все вузы, включая исследовательские, вынуждены сегодня пересматривать свои стратегии развития, находя оптимальный баланс между исследовательским и учебным процессом.

Несмотря на сохраняющуюся национальную специфику, политика в области обеспечения качества образования все в большей степени интернационализируется: появляются общие тенденции, механизмы, стандарты качества и одновременно новые возможности для обмена успешным опытом и практиками между вузами разных стран. Международное сотрудничество в образовательной сфере также способствует повышению внимания вузов к вопросам качества преподавания. Так, одним из инструментов создания европейского пространства высшего образования в рамках Болонского процесса является формирование прозрачных систем обеспечения качества преподавания, основанных на общих критериях и методах оценки.

Меры по обеспечению качества трансграничного образования, такие, например, как разработанные совместно ЮНЕСКО и ОЭСР «Руководящие принципы по обеспечению качества трансграничного образования» [3], также стимулируют вузы, все чаще выступающие поставщиками трансграничных образовательных услуг, повышать качество преподавания в соответствии с международными стандартами и рекомендациями.

Как свидетельствует опыт большинства вузов, формирование институциональной культуры качества — последовательной и системной политики обеспечения качества на уровне вуза в целом — происходит постепенно. В большинстве вузов этот процесс начинается с апробации и тестирования отдельных ИКП (таких, например, как использование новой методики преподавания, нового учебного оборудования и т. д.) на одном или нескольких факультетах или кафедрах на добровольной основе. Как правило, вопрос об эффективности ИКП на данной стадии не ставится.

Медлительность в данном случае не должна восприниматься как слабость стратегии и недостаток управления. Напротив, она позволяет избежать отторжения новых инициатив членами академического сообщества, которые могут воспринимать их на начальном этапе как чрезмерно бюрократизированные и нарушающие академические свободы. Этап апробации позволяет обеспечить необходимую обратную связь от академического сообщества, выделить наиболее успешные и перспективные ИКП, которые в дальнейшем могут составить основу институциональной культуры качества.

### 3.3. Механизмы обеспечения качества преподавания

---

В Католическом университете Левена (Catholic University of Louvain) процесс постепенного создания внутривузовской системы качества в течение нескольких лет был основан на инициативах отдельных педагогов и преподавательских коллективов, которые получали финансирование для поддержки инновационной педагогики (например, для закупки дидактических материалов). В настоящее время такое финансирование выделяется в приоритетном порядке уже не отдельным педагогам, а под конкретные учебные курсы и программы, представляемые целыми преподавательскими коллективами. Это позволяет более эффективно использовать целевое финансирование и обеспечивать системность реализуемых инициатив. Начатый еще в 1980-е годы долгосрочный поэтапный процесс оценки отдельных учебных курсов постепенно институционализировался до программного уровня в 2005 г., что позволяет вузу сегодня осуществлять оценку качества в полном соответствии с требованиями Болонской декларации.

Руководству Стамбульского технологического университета (Istanbul Technical University, ITU) потребовалось три года для того, чтобы убедить академическое сообщество и других стейкхолдеров в необходимости проведения внешней аккредитации. Для этого в вузе проводились встречи преподавателей, администрации и студентов с зарубежными экспертами, которые информировали вузовскую общественность о последних достижениях международного сотрудничества в области обеспечения качества образования, а также о наиболее успешных практиках зарубежных вузов. К концу 1990-х годов ITU удалось вовлечь в процесс создания университетской культуры качества более 650 преподавателей. Это вызвало эффект «снежного кома», и в результате была создана общеуниверситетская система управления качеством. Таким образом, в начальный период становления культуры качества (с 1996 по 2000 г.) ITU удалось эффективно сочетать два подхода — «снизу вверх» и «сверху вниз», обеспечив необходимый уровень участия и поддержки, а также управления и координации.

Переход от отдельных мер по поддержке преподавания к созданию общеуниверситетской системы управления качеством на основе сбалансированного сочетания инициатив снизу и руководства сверху является принципиально важным для вуза. При слабой поддержке ИКП на уровне вуза в целом возникает риск, что они в лучшем случае охватят наиболее креативную и новаторски настроенную часть преподавателей и не возникнет необходимой синергии и распространения реализуемых инициатив в академическом сообществе.

Руководствуясь принципами академической свободы, многие преподаватели не приветствуют вмешательство вуза в их

педагогическую деятельность. В этих условиях внедрение общеинституциональных ИКП означает легитимизацию деятельности вуза в сфере качества преподавания, обеспечивая при этом необходимое общее видение, возможности мониторинга, координации и дальнейшего распространения наиболее успешных индивидуальных ИКП, продвижения и поощрения педагогов-новаторов, а также позиционирования вуза как учреждения, формирующего культуру качества.

**В Университете Сиэтла (City University of Seattle) провозглашен своего рода принцип субсидиарности, в соответствии с которым основная задача университета состоит в том, чтобы помогать факультетам эффективно обучать студентов через реализацию программ повышения квалификации педагогов и разработку инструментов оценки. Администрация университета здесь имеет право вмешиваться в процесс обучения только в тех случаях, когда преподаватель, используя предлагаемые возможности и инструменты, сам не может обеспечить необходимый уровень качества преподавания.**

**В Дублинском технологическом институте (Dublin Institute of Technology) также пытаются найти оптимальный баланс между качеством преподавания и соблюдением принципа академической свободы. При возникновении спорных случаев факультеты предлагают своим преподавателям пройти процедуру независимой оценки и экспертизы (peer review). Проведение такой экспертизы является также обязательной частью обучения и повышения квалификации преподавателей. Последние имеют право выбрать коллегий оценщиков из числа своих коллег, а также область работы, на которую будет распространяться экспертиза.**

В некоторых вузах общеинституциональная стратегия качества разрабатывается в соответствии с принципами проектного менеджмента, когда уже на ранней стадии гарантируется необходимая политическая и финансовая поддержка, компетентное и профессиональное кадровое обеспечение, регулярная оценка и мониторинг разработки и реализации стратегии. Несмотря на то что такая модель обеспечения качества обычно реализуется сверху, она открывает возможности для сотрудничества сотрудников и студентов вуза.

Разработка политики обеспечения качества не должна отождествляться с внедрением жестких, спускаемых сверху директив, ограничивающих академические свободы. Наоборот, для многих вузов такие стратегии становятся средством стимулирования инициатив факультетов и отдельных педагогов по саморазвитию и самосовершенствованию. Сбалансированное сочетание гибкой рамочной стратегии, автономии преподавателей и совместной работы сотрудников и студентов создает необходимую основу для реализации любых мер по улучшению преподавания и обучения.

Для многих вузов меры и инструменты по поддержке качества преподавания не являются самоцелью и призваны стимулировать критическое осмысление и обсуждение роли преподавателей в стратегическом развитии вуза. Постепенное и последовательное экспериментирование, разработка, апробация, обсуждение, оценка инструментов обеспечения качества преподавания позволяют приблизиться к пониманию «идеального» качества преподавания, уникального для каждого конкретного вуза в каждый конкретный период времени.

Хотя связь между качеством преподавания и качеством образовательных достижений учащихся не всегда очевидна, она, безусловно, существует и определяет необходимость и последовательность реализации мер по обеспечению качества. Процесс повышения качества преподавания часто начинается с анализа потребностей студентов в навыках и компетенциях и возможностей вуза по совершенствованию существующих учебных курсов

**Университет Иоганна Гуттенберга в Майнце (Johannes Gutenberg Universität Mainz, JGUM)** одним из первых среди немецких университетов создал передовую комплексную систему внутреннего управления качеством, которая позволила ему аккредитовать собственные программы. Одновременно Европейская ассоциация университетов аккредитовала систему управления качеством JGUM. Эта модель позволяет осуществлять постоянный мониторинг и повышение качества учебных программ и обеспечивать оперативное рассмотрение заявок на аккредитацию, поступающих от факультетов. В марте 2008 г. JGUM была присуждена престижная премия — *Stifterverband-Prize* (премия Немецкой ассоциации грантодателей в области естественных и гуманитарных наук) за передовой и комплексный подход к управлению качеством. Премияльные денежные средства JGUM использовал для усиления координации между управлением качеством и общими стратегическими управленческими решениями, касающимися исследовательской, преподавательской и административной деятельности университета.

Университет Ла Лагуна (La Laguna University) проводит в жизнь консолидированный подход к обеспечению качества преподавания. Реализуемая им Программа поддержки для оценки образовательной деятельности (The support programme for the evaluation of educational activity, *DOCENTIA*) охватывает как разные аспекты качества (процедуры оценки и улучшения качества преподавания, профессиональной подготовки, программ внешней мобильности, анализа удовлетворенности студентов и преподавателей), так и различные уровни реализации инициатив по обеспечению качества. Например, политика факультетов в отношении качества преподавания реализуется в рамках общеполитической стратегии.

или введению новых, что предусматривает и реализацию комплекса мер по поддержке качества преподавания.

Преподаватели являются одной из основных целевых аудиторий реализуемой вузом политики культуры качества. Именно от того, насколько эти меры принимаются преподавателями, насколько предлагаемые инструменты повышения качества становятся неотъемлемой частью каждодневной педагогической практики, во многом зависит успешность и эффективность проводимой вузом политики качества.

Владение инновационными педагогическими методиками и технологиями, навыками общения со студентами, превращающимися сегодня из пассивных слушателей в активных соучастников учебной, исследовательской и проектной деятельности, высокая мотивация к получению обратной связи от студентов и к постоянному повышению своей квалификации — основные требования к современному преподавателю вуза.

Реализуемые вузом ИКП предоставляют преподавателям возможности анализа своей деятельности и своей роли в формировании культуры качества, помогают определить пути повышения эффективности своей работы и своей квалификации. Важным в этом случае является формирование стойкой приверженности принципам политики качества на индивидуальном уровне, навыка критического анализа собственной работы и понимания необходимости постоянного самосовершенствования.

Важным шагом на пути формирования общеинституциональной культуры качества является создание специальных служб и подразделений, отвечающих за качество образования в вузе (quality teaching units). Эти подразделения выполняют роль посредников в вопросах обеспечения качества между преподавателем и руководством факультета/вуза, между преподавателем и студентами. Основная функция таких подразделений состоит в координации различных инициатив, проведении их мониторинга и оценке их эффективности. В задачу специальных подразделений входит обеспечение преподавателей необходимыми инструментами оценки и поддержки качества их работы, ограждение их от лишней технической и административной нагрузки, связанной с внедрением ИКП в учебный процесс, поддержание обратной связи со студентами и анализ их удовлетворенности качеством преподавания, а также содействие принятию соответствующих управленческих и финансовых решений.

Важная роль в формировании культуры качества, безусловно, принадлежит руководству вузов, которое должно обеспечивать постановку четких целей политики качества, последовательность действий, преемственность институциональных преобразований, их средне- и долгосрочное планирование, а также кадровую, финансовую, техническую поддержку реализуемых инициатив.

### 3.4. Участники институциональной политики поддержки качества преподавания

В большинстве вузов руководство внимательно относится к результатам мониторинга и оценки качества преподавания. Подготовка отчетов и докладов о результатах оценки не должна восприниматься только как необходимая бюрократическая процедура, но призвана служить основой для обсуждения достижений и проблем, а также для совместного поиска решений всеми представителями академического сообщества. Процедуры и технологии организации меж- и внутрифакультетских дискуссий по оценке эффективности ИКП определяются спецификой и традициями работы того или иного вуза. Однако во всех вузах такое сотрудничество различных подразделений возможно только при наличии эффективной системы управления, прозрачного и понятного разделения сфер компетенции. В конечном счете возникает распределенная совместная ответственность за реализацию общевузовской стратегии качества.

Инициативы, реализуемые исключительно «сверху вниз», неэффективны в условиях растущей либерализации и децентрализации управления в вузах. Факультеты становятся все более независимыми в академическом плане и одновременно все более ответственными за свою работу и подотчетными руководству

**В Копенгагенской школе бизнеса (Copenhagen Business School) основная цель создания специализированной Лаборатории учебного процесса (Learning Lab) состояла в том, чтобы обеспечить связь различных ИКП с общей стратегией обучения. Разработку и реализацию стратегии обучения целесообразно поручать организационной структуре, для которой самым важным является стремление к эксперименту, изменениям и поддержанию постоянного диалога с участниками образовательного процесса. В задачи лаборатории входит гармонизация ресурсов, подходов, инструментов и практик для обеспечения качества преподавания на уровне вуза без вмешательства в индивидуальные инициативы преподавателей.**

**В Университете Аризоны (University of Arizona) Университетский центр преподавания (University Teaching Centre) предлагает различные программы и услуги по поддержке преподавания на индивидуальном, факультетском и общеуниверситетском уровнях. Возможностями, которые предоставляет центр, могут воспользоваться преподаватели, руководители факультетов, ассистенты преподавателей, методисты и т.д. Программы, реализуемые центром, направлены на улучшение обучающей среды, на развитие педагогического подхода, ориентированного на учащегося, стимулирование педагогических инноваций и изобретений. Центр провозглашает в качестве основного принципа доступность таких программ для всего академического сообщества, а в качестве основной цели своей работы — содействие реализации миссии университета: превращению его в ведущий национальный ориентированный на учащегося исследовательский университет.**



вузов, которое создает рамочные условия и оказывает поддержку реализации мер по обеспечению качества преподавания. Поэтому успех ИКП в значительной степени зависит от поддержки их главами учебных подразделений.

Руководители факультетов, по сути, являются связующим звеном между администрацией вузов, разрабатывающей стратегии развития, и учебными подразделениями, их реализующими. Кроме того, профессиональная идентификация преподавателей происходит чаще всего именно на уровне факультетов. Деканы факультетов воспринимаются преподавателями как доступный для них уровень руководства вуза, которому они могут адресовать свои инициативы, идеи и проблемы. Принятие решений о реализации той или иной ИКП на уровне факультета может потребовать меньше времени и усилий, чем на центральном уровне, тем более что факультеты в большинстве вузов обладают достаточной административной и финансовой автономией.

Даже те ИКП, которые иницируются как общеуниверситетские, имеют мало шансов на успех без поддержки деканов, ведь только они способны убедить преподавателей в важности этих инициатив, а также создать необходимые условия и стимулы для преподавателей. Кроме того, именно на уровне факультетов более эффективен мониторинг реализуемых ИКП.

Важными участниками ИКП являются студенты, причем на разных этапах формирования культуры качества. Чаще всего студенты рассматриваются как адресаты ИКП, однако они все более активно включаются в обсуждение качества преподавания в вузе, становясь источниками новых идей и организаторами дискуссий по вопросам качества преподавания, участвуя в органах управления вузом и в процедурах экспертного оценивания. Во многих странах роль студентов в обеспечении качества образования недооценивается, да и сами они подчас не догадываются об имеющихся у них возможностях влиять на качество преподавания. В то же время все большее число вузов начинает рассматривать студентов в качестве важных участников институциональных систем качества. Участие студентов в различных процедурах по обеспечению качества и учет их мнения при принятии управленческих решений, например, является одним из критериев оценки успешности реализации странами, участвующими в создании европейского пространства высшего образования, Болонских принципов. Активное участие студентов в формировании и поддержании институциональной культуры качества — необходимое условие осуществления обучения, ориентированного на учащегося.

По итогам реализации первого этапа проекта эксперты ОЭСР сформулировали рекомендации для четырех категорий участников образовательного процесса: руководителей и администрации вузов, преподавателей, студентов и подразделений по обеспечению качества преподавания. Эти системы рекомендаций взаимосвязаны, и именно их учет в комплексе способен создать

синергию реализуемых на различных уровнях инициатив, обеспечить их максимальный вклад в формирование в вузе культуры качества.

#### 4. Некоторые результаты участия ГУ–ВШЭ в проекте «Поддержка качества преподавания в высшем образовании»

В ходе первого этапа проекта ГУ–ВШЭ представил следующие ИКП:

- опросы студентов и слушателей ГУ–ВШЭ для определения рейтингов преподавателей;
- надбавки преподавателям ГУ–ВШЭ за результаты академической деятельности;
- создание базовых кафедр в ГУ–ВШЭ.

Эти инициативы, безусловно, не исчерпывают всего комплекса мер, реализуемых в университете для обеспечения качества образования. Тем не менее они являются показательными, в комплексе отражая различные, но взаимосвязанные направления политики качества.

Так, рейтинги преподавателей подразумевают постоянный мониторинг и совершенствование педагогической практики, в том числе на основе оценок студентов. Введение академических надбавок является стимулирующей и поддерживающей инициативой, направленной на обеспечение связи преподавания с исследовательской работой, интеграцию результатов исследований в учебный процесс, формирование навыков исследовательской работы в процессе обучения. Деятельность базовых кафедр, по сути, направлена на развитие такого важного измерения качества, как связь обучения с рынком труда, связь теоретического образования с получением профессиональных навыков и компетенций как важного фактора качества образовательных результатов.

Более глубокий анализ данных мер в ходе участия в проекте позволил сделать некоторые предварительные выводы, которые, конечно, нуждаются в дальнейшем исследовании и обсуждении.

Прежде всего необходимо отметить, что, несмотря на их различную природу, все представленные ИКП отражают основные принципы работы университета, а именно необходимость интеграции образования и исследовательской деятельности для обеспечения отраслей российской экономики и социальной сферы кадрами, обладающими современными компетенциями. Представленные инициативы уже хорошо апробированы, но, тем не менее, постоянно развиваются и уже стали неотъемлемой частью культуры качества университета.

В то же время на пути реализации данных инициатив встречается ряд препятствий, снижающих их эффективность. К числу выявленных проблем можно отнести отсутствие пока у университета единой стратегии обеспечения качества: все инициативы реализуются достаточно разрозненно. В дальнейшем важно обеспечить синергию отдельных инициатив, взаимосвязь стратегии обеспечения качества образования с другими стратегическими направлениями развития университета. Это в полной мере

согласуется с целями дальнейшего развития ГУ–ВШЭ как национального исследовательского университета, предоставляющего качественное образование на уровне мировых стандартов [13].

Кроме того, все представленные ИКП являются инициативами сверху. Преподаватели и студенты пока недостаточно участвуют в разработке мер по обеспечению качества, в их мониторинге и оценке их эффективности. На втором этапе проекта «Поддержка качества преподавания в высшем образовании» планируется более широкое и активное участие академического сообщества университета.

Первый этап проекта еще раз доказал, что нет и не может быть готовых идей и решений, способных обеспечить качество образования в конкретном вузе. Опыт зарубежных вузов представляет большой интерес и нуждается в систематическом мониторинге, но, сколь бы удачным этот опыт ни был, он не может быть механически перенесен на российскую почву: необходим его критический анализ с учетом специфики, приоритетов и стратегий развития вуза, а также обсуждение этого опыта с участием всех участников образовательного процесса — администрации, преподавателей, студентов, внешних партнеров. Институциональная культура качества — это прежде всего постоянный совместный поиск инновационных механизмов поддержки качества преподавания, максимально соответствующих целям профессионального и личностного роста самого преподавателя, потребностям учащихся, стратегии развития университета в целом и в конечном счете обеспечивающих высокое качество образовательных результатов.

1. OECD (2009) Learning our lesson: Review of quality teaching in higher education.
2. OECD (2008) Tertiary education for the knowledge society. Vol. 1. Ch. 5. Assuring and improving quality.
3. OECD (2005) Guidelines for quality provision in cross-border higher education (на русском языке опубликованы в: Анализ рисков и потенциальных возможностей российского образования в условиях присоединения к ВТО / отв. ред. М. В. Ларионова. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2007.
4. ENQA (2008) Quality procedures in the European higher education area and beyond. Second ENQA survey. Occasional paper 14, Helsinki.
5. ENQA (2005, 2009) Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area URL: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050221\\_ENQA\\_report.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf); [http://www.enqa.eu/files/ESG\\_3edition%20\(2\).pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20(2).pdf)
6. EAU (2007) Embedding quality culture in higher education. A selection of papers from the 1st European forum for quality assurance URL: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/Publications/EUA\\_QA\\_Forum\\_publication.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/EUA_QA_Forum_publication.pdf)

## Литература

---

7. EAU (2006) Quality culture in European universities: A bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture Project (2002–2006).
8. EAU (2005) Developing an internal quality culture in European universities. Report on the Quality Culture Project. Round I (2002–2003) URL: [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1\\_full.1111487662479.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1_full.1111487662479.pdf)
9. EAU (2005) Developing an internal quality culture in European universities. Report on the Quality Culture Project. Round II (2004) URL: <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QCII%20Report%2030.03.05.1115967574238.pdf>
10. Recommendation of the European parliament and of the council of 15 February 2006 on further European cooperation in quality assurance in higher education (2006/143/EC) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:064:0060:0062:EN:PDF>
11. Realising the European higher education area. Communiqué of the conference of ministers responsible for higher education in Berlin on 19 September 2003. URL: <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Communique1.pdf>
12. Budapest-Vienna Declaration on the European higher education area. March 12, 2010. URL: [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010\\_conference/documents/Budapest-Vienna\\_Declaration.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010_conference/documents/Budapest-Vienna_Declaration.pdf)
13. Программа развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики» на 2009–2018 гг.
14. Supporting Quality Teaching in Higher Education. URL: [www.oecd.org/edu/imhe/qualityteaching](http://www.oecd.org/edu/imhe/qualityteaching)
15. Examining quality culture in higher education institutions, EQC. URL: <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/quality-assurance/projects/eqc/>
16. Developing an internal quality culture in European universities (Quality Culture Project 2002–2006). URL: <http://www.eua.be/quality-assurance/quality-culture-project/>
17. Assessment of higher education learning outcomes (AHELO). URL: [www.oecd.org/edu/ahelo](http://www.oecd.org/edu/ahelo)