

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Национальный  
исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

**ОПИСАНИЕ ПРАКТИКИ  
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ  
ПАНДЕМИИ COVID-19  
НА ОСНОВЕ ОПЫТА  
НИУ «ВЫСШАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ»**

Серия «Практики управления  
качеством образования  
на основе опыта ведущих  
российских университетов»

## АВТОР-СОСТАВИТЕЛЬ



**Коровко Анна  
Валентиновна,**

старший директор по  
основным образова-  
тельным программам  
НИУ ВШЭ,

[akorovko@hse.ru](mailto:akorovko@hse.ru)

# СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. Краткая характеристика университета</u>	<b>4</b>
<u>2. Краткое описание опыта университета в использовании инструментов управления качеством образования до коронавирусной инфекции COVID-19, позволившего эффективно перейти к смешанной модели обучения</u>	<b>8</b>
<u>3. Описание новых задач управления качеством образования в университете, ставших актуальными в условиях коронавирусной инфекции COVID-19</u>	<b>14</b>
<u>3.1. Регулирование правил организации контроля результатов обучения студентов при использовании дистанционных технологий</u>	<b>14</b>
<u>3.2. Организация дистанционного завершения обучения у выпускных курсов</u>	<b>16</b>
<u>3.3. Создание системы планирования и записи на онлайн-консультации преподавателей</u>	<b>18</b>
<u>4. Описание новых моделей, инструментов, практик анализа и оценки, контроля, повышения, прогнозирования качества образования, введенных в университете в условиях коронавирусной инфекции COVID-19, с анализом их эффективности</u>	<b>20</b>
<u>4.1. Межкампусные курсы</u>	<b>20</b>
<u>4.2. Онлайн-совещания</u>	<b>23</b>
<u>4.3. Безбумажный документооборот и электронные регламенты сопровождения учебы студента</u>	<b>24</b>

# 1. Краткая характеристика университета

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в 2020/21 учебном году реализовывал более 300 образовательных программ высшего образования по 42 направлениям подготовки. По программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в четырех кампусах (Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород и Пермь) обучались более 47 тысяч студентов, из них более 5 тысяч (11%) – иностранные граждане. Для обучения в магистратуре в НИУ ВШЭ ежегодно поступают более 60% выпускников других вузов. Примерно 30% студентов меняют направление подготовки при переходе из бакалавриата в магистратуру. Средний балл ЕГЭ первокурсников бакалавриата, поступивших на бюджет – более 90, а поступивших на платные места – более 80.

Учитывая особенности контингента студентов (одни из самых сильных в стране по программам бакалавриата и специалитета; значительное разнообразие в стартовых условиях, являющихся проекцией предыдущего образовательного опыта, по программам магистратуры), в университете с 2009 года реализуются самостоятельно разработанные образовательные стандарты. Образовательная модель, описанная в образовательных стандартах, характеризуется существенной долей индивидуализации образовательной траектории у каждого студента (не менее половины элементов учебного плана студент выбирает, имеется возможность осваивать курсы других образовательных программ); возможностью освоить дополнительные квалификации в смежных областях (модуль Minor в бакалавриате и МагоЛего в магистратуре); наличием проектной и исследовательской деятельности как обязательной составляющей образовательной программы; применением независимой оценки результатов обучения в ходе освоения избранных модулей программы.

Более десяти лет университет поддерживает образовательную деятельность, интенсивно используя электронную образовательную среду. НИУ ВШЭ более пяти лет использует при обучении студентов массовые открытые онлайн-курсы: на один курс НИУ ВШЭ (всего MOOC в НИУ ВШЭ более 220) применяется четыре онлайн-курса других университетов. Большинство бизнес-процессов, связанных с сопровождением учебного процесса, стандартизованы и автоматизированы или обязаны инфор-

мационно сопровождаться в открытом доступе на портале НИУ ВШЭ или во внутреннем пространстве в LMS (Learning Management System).

Механизмы управления качеством образования по программам высшего образования зафиксированы в образовательных стандартах. Описание системы внутренней оценки качества образования находится в открытом доступе на портале НИУ ВШЭ ([https://www.hse.ru/deprog/audit\\_edu](https://www.hse.ru/deprog/audit_edu)). Система внутреннего контроля качества образования в университете включает в себя следующие элементы:

1. Оценка образовательной среды и методических материалов (оценка качества учебных планов образовательных программ и качества программ учебных дисциплин).

2. Оценка качества учебной деятельности студента и ее результатов (оценка качества и регулярности учебной деятельности студента; проверка на объём заимствований текстов письменных курсовых работ и выпускных квалификационных работ студентов; оценка динамики успеваемости студентов и создание условий для самооценки; процедура государственной итоговой аттестации).

3. Получение обратной связи от студентов и преподавателей (студенческая оценка преподавания; опрос студентов и научно-педагогических работников об основных аспектах деятельности университета; канал горячей линии с администрацией, отвечающей за организацию учебного процесса).

4. Оценка качества кадрового состава (оценка профессионального уровня научно-педагогических работников университета).

Оценка качества по этим элементам осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

- Качество учебных планов образовательных программ оценивается ежегодно на основе распоряжения проректора, координирующего учебную работу, с использованием автоматизированных систем, позволяющих оценить соответствие учебных планов образовательному стандарту НИУ ВШЭ и локальным нормативным актам, регулирующим учебный процесс (например – обязательное использование онлайн-курсов, ограничения по числу дисциплин, обязательства по наличию экзаменов и прочее). Ответственность за содержание учебных планов и их качественное развитие возлагается на академических руководителей образовательных программ.

- Качество программ учебных дисциплин, входящих в состав образовательных модулей, оценивается академическим руководителем и ака-

девическим советом программы. Оценка производится на соответствие целям образовательной программы, адекватность сложности материала для студентов, актуальность используемых материалов. Программы дисциплин размещаются на портале университета (<https://www.hse.ru/edu/courses/>) и доступны для дополнительного оценивания со стороны студентов и преподавателей. Ответственность за содержание программ дисциплин и их качественное развитие возлагается на руководителей департаментов, реализующих дисциплины.

- Качество и регулярность учебной деятельности студентов оценивается с помощью элементов текущего контроля, результаты которого влияют на итоги промежуточной аттестации (в НИУ ВШЭ принята накопительная система оценивания). Оценка качества подготовки студента включает промежуточную аттестацию и государственную итоговую аттестацию. Формы и процедуры текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по каждой учебной дисциплине (модулю) определяются в программах дисциплин или в иных локальных нормативных актах, описывающих особенности реализации образовательных модулей. Все тексты письменных курсовых работ и выпускных квалификационных работ (далее - ВКР) студентов проверяются на объём заимствований с помощью автоматизированной системы и, в случае необходимости, экспертным путем. Тексты курсовых работ размещаются во внутренней электронной образовательной среде и доступны для просмотра преподавателям и студентам. Тексты ВКР, при наличии согласия автора и при отсутствии в ВКР сведений, запрещенных к публичному представлению, размещаются в открытом доступе на портале университета (<https://www.hse.ru/edu/vkr/>) с публикацией сведений об авторе, руководителе ВКР, дате размещения работы в каталоге НИУ ВШЭ, а также на персональных страницах руководителей ВКР. Размещение в публичном доступе текстов письменных работ является дополнительным фактором, влияющим на повышение их качества.

- Для оценки динамики успеваемости студентов и создания условий для самооценки два раза в год формируются рейтинги, демонстрирующие учебные достижения студентов в сравнении друг с другом. Рейтинги определяются на основании соответствующих локальных нормативных актов НИУ ВШЭ и размещаются в открытом доступе на портале университета.

- Результаты практической деятельности студентов размещаются в электронном портфолио и могут быть доступны для внешнего просмотра и независимой оценки, если студент дал согласие на размещение информации в открытом доступе.

- Обязательным элементом внутренней оценки качества образования является участие студентов в студенческой оценке преподавания (<https://www.hse.ru/evaluation>). До начала сессии каждый студент оценивает каждую изученную дисциплину и работу преподавателя. Перечень критериев оценки определяется в соответствующем локальном нормативном акте НИУ ВШЭ. Результаты оценки обезличены. Преподавателю и его руководителю предоставляется доступ к результатам студенческой оценки преподавания через личный кабинет в электронной образовательной среде университета. Отметка качества «Лучший» по каждому из параметров студенческой оценки публикуется в каталоге программ учебных дисциплин. Эта информация известна студентам при выборе индивидуальной образовательной траектории и публикуется на персональных страницах преподавателей.

- Ежегодно проводится добровольный и анонимный опрос студентов и преподавателей об основных аспектах деятельности университета. Обобщенные результаты опроса публикуются в открытом доступе на портале НИУ ВШЭ (например, опрос студентов: <https://cim.hse.ru/student>).

- Каждый обучающийся и работник университета имеют возможность обратиться к администрации, отвечающей за организацию учебного процесса посредством канала горячей линии «Выразительная кнопка». Работники университета обязаны представлять ответы на поступившие обращения. Обобщенный отчет об обращениях и принятых мерах ежемесячно предоставляется ректорату НИУ ВШЭ.

- Профессиональный уровень преподавателей университета оценивается и гарантируется кадровыми комиссиями факультетов. Действует «базовый стандарт» преподавателя, который предусматривает знание локальных нормативных актов, описывающих правила организации учебного процесса и умение использовать в своей профессиональной деятельности цифровые технологии (включая работу в LMS и с конструктором программ дисциплин, со своей личной страницей на портале НИУ ВШЭ). Сведения о преподавателях (ссылки на программы дисциплин, сведения о руководстве ВКР) размещаются на персональных страницах на портале Университета в открытом доступе.

## 2. Краткое описание опыта университета в использовании инструментов управления качеством образования до коронавирусной инфекции COVID-19, позволившего эффективно перейти к смешанной модели обучения

Описанная модель оценки качества образования является устоявшейся и привычной для всех субъектов образовательного процесса в НИУ ВШЭ. Плюс к этому – существующая в университете модель управления образовательными программами (академический руководитель и менеджер у каждой программы) в совокупности с центральной координацией сообщества академических руководителей и менеджеров образовательных программ со стороны дирекции основных образовательных программ – позволяют оперативно инициировать и проводить необходимые изменения, получать обратную связь на административном уровне. Наличие развитой системы студенческого самоуправления и реальная практика обсуждения проблемных вопросов совместно администрацией и студенческим советом, а также практика целевой работы со студенческой аудиторией через привычные студентам каналы коммуникации (социальные сети, адресные рассылки и прочее) – еще одно дополнение, позволяющее университету работать эффективно, безотносительно к наличию или отсутствию ограничительных мер, предписывающих особенности в технологиях организации образовательного процесса.

Выделим отдельные инструменты, которые позволили в короткие сроки и без значительных потерь качества перейти к полностью дистанционной модели обучения весной 2020 года в период локдауна, связанного с ограничительными мерами по противодействию коронавирусной инфекции COVID-19, и далее поддерживать модель смешанного обучения в университете в период 2020/21 учебного года.

Во-первых, *поддержка учебного процесса в LMS и информирование о содержании обучения и правилах текущего контроля и промежуточной аттестации через программы дисциплин, доступные студентам для просмотра, а преподавателям для оперативной корректировки. Рас-*

писание занятий доступно студентам в электронном виде через сайт образовательной программы и персонально – через мобильное приложение. Наличие электронной образовательной среды, доступ к ней у каждого студента и преподавателя (активных пользователей LMS среди преподавателей весной 2020 года было не менее 35%, которые регулярно поддерживали 50% дисциплин), наличие методических материалов в открытом доступе по использованию инструментов LMS, требования об обязательной публикации ссылок на трансляции занятий в электронном расписании и на сайтах дисциплин, особенностей и применяемых технологий при проведении экзаменов – за счет перечисленных инструментов гарантии качественной организации занятий, переход на обучение в онлайн занял менее 10 дней. Для НИУ ВШЭ не было проблемой оперативно внести изменения в учебные планы, перенося на будущие годы те дисциплины, которые не было возможности качественно организовать в дистанционном формате (таких дисциплин было менее 4%). Оперативность внесения изменения была возможна в связи с состоявшейся к 2019 году полной цифровизацией процесса создания и утверждения методических документов образовательной программы и немедленной публикацией требуемых студентам и академическим руководителям документов в открытом доступе. Легитимность внесения изменений в методические материалы образовательной программы была зафиксирована в приказах ректора об особенностях организации учебного процесса: устанавливались сроки и обязанности внесения изменений со стороны преподавателей и руководителей департаментов. Был организован мониторинг размещения информации в указанных в приказе источниках. Студенты получили доступ к актуальной информации об онлайн-канале проведения занятия, доступ к записям лекций для повторного просмотра. Преподаватели, которые ранее не использовали в регулярной деятельности корпоративную LMS, смогли при поддержке своих коллег (в течение месяца были организованы мастер-классы в онлайн-формате от преподавателей и от технологических компаний – провайдеров популярных видеосервисов, подходящих для проведения онлайн-занятий), перейти на использование единой информационной среды. Это решение обеспечило аккумулирование актуальной информации в одном источнике, что способствовало снижению неопределенности в условиях отсутствия офлайн-контактов с преподавателями или с менеджерами образовательных программ.

*Во-вторых, налаженная регулярная система разъяснений и информирования студентов и преподавателей о правилах обучения, новациях в учебном процессе в совокупности с системой обратной связи и анализа результатов применения новаций со стороны администрации университета.* Стандартные инструменты получения обратной связи от студентов и преподавателей использовались для оперативного реагирования на выявляемые проблемы. Например, канал горячей линии с администрацией «Выразительная кнопка» показал рост обращений от студентов по вопросам организации обучения весной 2020 года по сравнению с соответствующим периодом 2019 года (с 62% – 193 обращения до 79,5% – 318 обращений). В течение марта – июня 2020 года не реже одного раза в неделю проводились онлайн-встречи (которые тогда были новацией) ректора и преподавателей, студенческого совета и администрации учебного блока университета, менеджеров образовательных программ и академических руководителей со студентами. На встречах обсуждались волнующие вопросы, предлагались решения. В течение двух месяцев осуществлялась ежедневная рассылка «Полный онлайн» по электронной почте от дирекции основных образовательных программ в адрес руководителей факультетов, менеджеров программ и академических руководителей. В рассылке направлялся дайджест основных событий и решений администрации университета по самым актуальным вопросам и анонсы ближайших событий. На портале НИУ ВШЭ был создан специальный канал «Коронавирус Live» (<https://www.hse.ru/covid>), который и спустя более года накапливает описания правил, методик, разъяснений по вопросам организации учебного процесса и по другим вопросам функционирования университета в сложной эпидемиологической обстановке. Упомянутый выше канал горячей линии с администрацией «Выразительная кнопка» в аналогичный весенний период 2021 года, когда обучение проходило в смешанном формате, показал возврат и даже снижение по отношению к «доковидным» показателям числа жалоб на организацию учебного процесса (38% – 165 обращений), что является одним из свидетельств прозрачности процедур и демонстрирует соблюдение качества процессов организации обучения студентов в новых условиях дистанционного и смешанного обучения. Еще один важный канал обратной связи от студентов о качестве обучения – студенческая оценка преподавания, которая организована в онлайн-формате перед каждой сессией в личном кабинете студента в LMS с откликом

более 90% контингента – показал сравнимые метки качества от студентов в весеннем семестре 2019 и 2020 года, продемонстрировав незначительный рост по каждому из критериев (Рис. 1).

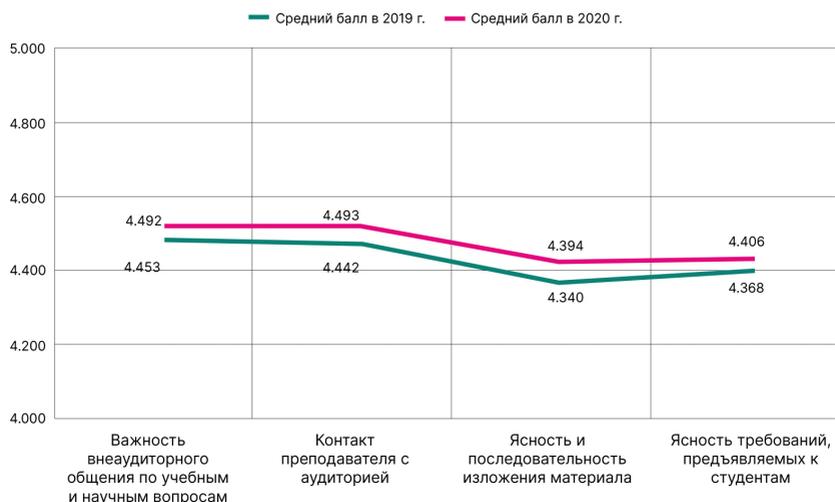


Рис. 1. Средний балл студенческой оценки преподавания

*В-третьих, накопительная система оценки результатов обучения студентов, имеющийся опыт применения в учебном процессе МООС (встраивания онлайн-ресурсов в учебный план, в программу учебных дисциплин) в совокупности с наличием существенной части преподавателей, имевших опыт создания онлайн-курсов и сопровождения обучения студентов, в том числе внешних по отношению к НИУ ВШЭ при помощи LMS или внешних онлайн-платформ. Наряду с изменением учебных планов, оперативно были внесены изменения в программы учебных дисциплин в части использования дополнительных онлайн-курсов, корректировки системы оценивания и формул определения оценки по промежуточной аттестации. Некритическая зависимость от экзамена и возможность перераспределить равномерно нагрузку на студента, который формировал оценку по промежуточной аттестации постепенно – выполняя задания текущего контроля, позволили снизить стресс от изменений и не потерять качество обучения. Везде, где это было целесообразно, преподаватели заменяли*

или адаптировали контрольно-измерительные материалы так, чтобы онлайн-формат не влиял на качество (открытые вопросы, Open Book Exam, творческие задания и прочее). С 2017 года в учебных планах каждого студента НИУ ВШЭ каждый год присутствует хотя бы одна дисциплина, осваиваемая с помощью онлайн-курса. Опыт регулярного онлайн-обучения позволил студентам нашего университета быстрее адаптироваться к резко изменившимся технологиям обучения. Имеющийся в НИУ ВШЭ задел по применению прокторинга (наблюдения за действиями пользователя, организуемого удаленно при помощи технических средств) при организации онлайн-экзаменов для студентов других образовательных организаций, связанных с НИУ ВШЭ договорами о реализации образовательных программ в сетевой форме, и для иностранных абитуриентов во время приемной кампании, позволил распространить опыт прокторинга на экзамены летней сессии 2020 года, что задумывалось как дополнительная гарантия качества оценивания и снижения рисков недобросовестного поведения студентов при организации экзаменов онлайн.

Перечисленные инструменты системы управления качеством образования, принятые в НИУ ВШЭ, наряду с другими аспектами (высокий уровень технической готовности аудиторий и наличие дополнительного оборудования; наличие компьютеров и устойчивого интернет-соединения в домашних условиях у студентов и преподавателей; электронная библиотека; значительная доля автоматизированных процессов административного сопровождения взаимодействия студентов, преподавателей и учебных офисов) позволили справиться с имеющимися обстоятельствами. В сравнении с общей ситуацией по вузам Российской Федерации НИУ ВШЭ продемонстрировал более высокую эффективность организации полноценного очного обучения с сохранением синхронной или асинхронной контактной работы преподавателей со студентами посредством видеосервисов и LMS. Весной и летом 2020 года командой НИУ ВШЭ совместно с Томским государственным университетом было проведено масштабное исследование, в котором приняли участие 24 408 студентов из 400 российских университетов, в том числе 725 студентов Вышки. С результатами исследования можно ознакомиться по ссылке: <https://cim.hse.ru/covidsurvey>. Сравнительные данные по НИУ ВШЭ и другим российским университетам приведены здесь: <http://thatssohse.info/distant-20/>. Так, например, 64% опрошенных студентов НИУ ВШЭ сообщили, что все

их занятия сопровождаются видеосвязью с преподавателями, против 24% по вузам РФ. Только 17% респондентов из НИУ ВШЭ по сравнению с 42% по российским вузам отметили, что университет и преподаватели были не готовы к экстренному переходу в онлайн. При этом удовлетворены организацией дистанционного обучения 79% в НИУ ВШЭ против 63% в других российских вузах.

### **3. Описание новых задач управления качеством образования в университете, ставших актуальными в условиях коронавирусной инфекции COVID-19**

Новая реальность организации учебного процесса в период пандемии определила дополнительный круг задач управления качеством образования в университете, ранее не являвшихся актуальными. К таким задачам мы относим: регулирование правил организации контроля результатов обучения студентов при использовании дистанционных технологий, организация дистанционного завершения обучения у выпускных курсов, создание системы планирования и записи на онлайн-консультации преподавателей. Охарактеризуем подробнее каждую из новых задач, которые были решены весной 2020 года.

#### **3.1. Регулирование правил организации контроля результатов обучения студентов при использовании дистанционных технологий**

Правила организации текущего контроля и промежуточной аттестации подробно описаны в соответствующем локальном нормативном акте НИУ ВШЭ (<https://www.hse.ru/docs/412086145.html>). Документ по своей значимости в системе управления качеством образования нашего университета сравним с гражданским кодексом в России. Его содержание известно и студентам, и преподавателям, исполнение регламентов, отраженных в этом документе, гарантирует качество процесса обучения и оценивания результатов обучения. Суть документа – рамка отношений студентов и преподавателей во время учебного процесса: определены обязанности обеих сторон, важные сроки, последовательность действий в различных ситуациях. Весной 2020 года документ только в самых общих чертах содержал описание возможностей применения дистанционных технологий при проведении контрольных мероприятий, в случае если это предусмотрено программой учебной дисциплины. Нам пришлось оперативно издать временное Положение, описывающее особенность действий

участников образовательных отношений в период тотального онлайн-обучения. В нашем лексиконе прочно укоренились понятия «прокторинг», «синхронное и асинхронное взаимодействие», «порядок действий преподавателя в условиях технических трудностей у студента в ходе вебинара», «порядок действий студента во время онлайн-экзамена при возникновении технических трудностей» и прочее. Имея регулярную обратную связь от студентов и преподавателей, мы понимали какие аспекты требуется описать дополнительно. Появлялись разъясняющие материалы (например, о порядке действий при возникновении технических проблем во время занятия: <https://www.hse.ru/studyspravka/distcontrol>, о правилах поведения на экзамене с прокторингом: <https://www.hse.ru/studyspravka/distance Stud proctor>, о правилах хорошего тона во время учебного вебинара: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/364831492>), вносились изменения в уже утвержденные документы. В начале 2020/21 учебного года Положение о текущем контроле и промежуточной аттестации было актуализировано с учетом состоявшегося экстренного опыта онлайн-обучения и с заделом на будущие возможные периоды тотального онлайн-обучения или стандартного смешанного формата обучения.

Дополнительные мероприятия, которые нам пришлось проводить, выполняя новую задачу регулирования правил организации контроля результатов обучения студентов при использовании дистанционных технологий, связаны с массовой организацией прокторинга во время летней сессии 2020 года, когда все экзамены проводились онлайн. Внутренняя планка, которая была определена руководством университета – не менее 30% экзаменов должны были пройти с прокторингом. Контроль за добросовестным поведением студентов во время экзамена в НИУ ВШЭ является стандартной процедурой многие годы. Правила внутреннего распорядка обучающихся содержат перечень нарушений академической этики, за которые студент может быть подвергнут взысканию. К числу таких нарушений относятся списывание, подлоги и прочее. Как уже отмечалось выше, прокторинг расценивался нами как важный гарант защиты качества организации экзаменов, если нет другой возможности организовать оценивание так, чтобы недобросовестное поведение было невозможно или крайне затруднено. Помимо дополнительных финансовых ресурсов (организация прокторинга все еще является дорогостоящей процедурой), наш университет серьезно вложил в информационную кампанию со студен-

тами, которые восприняли идею предстоящей сессии с прокторингом неоднозначно. Со стороны студентов озвучивались претензии, связанные с потерей приватности, с доступом к персональным данным третьих лиц (прокторов). Администрация учебного блока совместно с дирекцией по правовым вопросам НИУ ВШЭ готовили разъяснения, включая правовую позицию по сути претензий. Было проведено несколько онлайн-встреч со студенческим советом. Популяризировался положительный опыт разных программ НИУ ВШЭ по применению прокторинга без всяких злоупотреблений со стороны технологической компании-партнера. В результате этого массового эксперимента было отмечено следующее: действительно, применение прокторинга существенно влияет на снижение фактов недобросовестного поведения; средний балл по оценкам студентов по экзаменам с прокторингом ниже, чем по экзаменам без прокторинга. Наряду с этим, мы зафиксировали преждевременность применения этой технологии как обязательной вплоть до достижения желаемых параметров: снижение себестоимости (для этого мы планируем организовать собственные технологии в университетской LMS), уменьшение технического брака при проведении экзамена с прокторингом по причине технических сбоев (на текущий момент брак может составлять до 15% студентов), развитие производительности систем прокторинга (текущие ограничения по допуску студентов одновременно являются ограничением для крупных университетов).

## 3.2. Организация дистанционного завершения обучения у выпускных курсов

Одним из оснований обеспечения качества государственных итоговых испытаний является участие в работе комиссий внешних по отношению к университету лиц: председатель комиссии, представители работодателей. Если преподаватели университета, начиная с марта 2020 года, к середине мая и к июню (время активной фазы государственной итоговой аттестации) уже освоили новые методики работы со студентами и отточили свои компетенции в использовании университетских информационных систем, то к вовлечению внешних коллег нам предстояло подготовиться отдельно. Была поставлена задача разработать отдельный модуль в информационной системе, который свяжет воедино разные процессы

государственной итоговой аттестации (ГИА) и обеспечит комфортные условия для работы членов комиссии онлайн, включая важные этапы протоколирования решений комиссии и возможности для мониторинга порядка прохождения процессов со стороны администраций факультетов и университета.

Разработанный модуль стал развитием уже существующего электронного регламента сопровождения выпускных квалификационных работ (ВКР) студентов: предложение тем, поиск научных руководителей, загрузка текстов ВКР в определенный срок, проверка ВКР на наличие заимствований, сбор текстов отзывов и рецензий на ВКР уже осуществлялись с университетской LMS. Был оперативно доработан функционал комплектования комиссий по защите ВКР – с персональным доступом для внешних и внутренних членов комиссии к онлайн-пространству, в котором всем членам комиссии был заблаговременно предоставлен доступ к файлам с текстами ВКР, отзывам, рецензиям, информации о студенте, выходящем на защиту. Во время работы комиссии (с любым видеосервисом с обязательной записью видео) секретарь комиссии вел онлайн-протокол, в котором члены комиссии могли оставлять свои отметки, фиксировалось решение председателя комиссии. Студенту финальная оценка объявлялась в его личном кабинете. Разработанный модуль помог организовать государственные итоговые испытания с хорошим качеством. Доступ администрации к цифровой информации о протоколах, оценках, соблюдении кворума на заседаниях позволил оперативно корректировать ход кампании, что в условиях выпуска более 7 тысяч студентов в четырех кампусах было немаловажным. В 2021 году модуль применялся уже в штатном режиме как при ГИА в онлайн, так и при организации защит студента в аудитории – когда часть комиссии участвует дистанционно, или только протокол фиксируется в информационных системах. С 2021 года в НИУ ВШЭ отменено обязательное требование о предоставлении ВКР в бумажном виде. Работа комиссии с одним источником – файлом, прошедшим проверку на плагиат, и загруженным в информационную систему студентом в определенный регламентом срок – является дополнительной гарантией отсутствия подтасовок. Мы оцениваем применение такого способа организации ГИА как перспективное в масштабах России. Такая технология позволит существенно разнообразить (при сокращении издержек на перемещение в пространстве как финансовых, так и временных) участие представителей

разных университетов и работодателей вне зависимости от географического местоположения, тем самым повысив качество комплексной оценки результатов образования, что и является одной из задач ГИА.

Еще одно мероприятие по выполнению новой задачи организации дистанционного завершения обучения у выпускных курсов, которое было реализовано в НИУ ВШЭ, обеспечило бесконтактный способ формального завершения отношений выпускника с университетом: был доработан и апробирован модуль «Завершение обучения». В личном кабинете информационной системы выпускник получил возможность ознакомиться со списком дисциплин и оценками, включенными в приложение к диплому (на русском и английском языках), подать заявление на последипломные каникулы, на включение в приложение факультативных дисциплин, дополнительно проверяя свои шансы на получение красного диплома, убедиться в отсутствии задолженности перед библиотекой, в оплате за общежитие, обучение. Этот модуль также продолжил свою работу в штатном режиме в 2021 году. Возможность студента верифицировать информацию, включаемую в документы об образовании, цивилизованно получить информацию об отсутствии претензий со стороны университета мы относим к одному из инструментов контроля качества процесса организации образовательного процесса во всем его многообразии.

### **3.3. Создание системы планирования и записи на онлайн-консультации преподавателей**

Ограничения дистанционных технологий организации занятий по сравнению с занятиями, проводимыми в аудиториях университета, в первую очередь связывают с отсутствием «живого» контакта и возможности задать вопросы преподавателю на перемене. Этот недостаток озвучивался и студентами, и преподавателями. Кроме этого, период экстренного перехода в онлайн был стрессом для части преподавателей. Существовал риск потери контроля за регулярной деятельностью, которая не вызывала трудностей у руководителей департаментов при обычном, недистанционном укладе работы.

В ответ на эти вызовы руководство университета установило требование об увеличении числа обязательных консультаций для студентов по каждой дисциплине. Также был разработан специализированный мо-

доль, позволяющий планировать онлайн-консультации, отображать их в электронном расписании на странице преподавателя на портале НИУ ВШЭ, студентам записываться на консультации, администрации проводить мониторинг присутствия преподавателей во время онлайн-консультаций в прямом эфире.

Выполненная таким образом новая задача позволила сохранить или поднять трудовую дисциплину преподавателей во время онлайн-обучения и повысить их доступность для студентов в один из самых сложных периодов обучения. Как было продемонстрировано выше, на графике сравнения средних оценок студенческой оценки преподавания, по критерию «Возможность внеаудиторного общения с преподавателем по учебным и внеучебным вопросам» не только не просела после перехода в полный онлайн, но немного подросла.

## **4. Описание новых моделей, инструментов, практик анализа и оценки, контроля, повышения, прогнозирования качества образования, введенных в университете в условиях коронавирусной инфекции COVID-19, с анализом их эффективности**

Наряду с описанными выше новыми инструментами, которые способствовали сохранению качества образования в новой реальности, можем выделить некоторые новации, которые возникли как эффекты вынужденного периода дистанционного образования и развиваются сейчас в НИУ ВШЭ как перспективные для повышения и создания нового качества образовательных технологий при реализации программ высшего образования не только в нашем университете, но и в Российской Федерации в целом.

К таким новациям можно отнести: межкампусные курсы; онлайн-совещания; безбумажный документооборот и электронные регламенты сопровождения учебы студента. Рассмотрим подробнее каждую из этих новаций, включая потенциал для повышения качества образования и возможностей и условий диссеминации опыта в практике других университетов.

### **4.1. Межкампусные курсы**

Межкампусные курсы - новый проект в НИУ ВШЭ, возникновение которого напрямую связано с открывшимися возможностями тотального дистанционного образования, достаточно быстрым освоением преподавателями новых методик поддержания контактной работы со студентами и принятия большинством студентов предложенной практики обучения как допустимой.

С 2020/21 учебного года в учебные планы образовательных программ всех кампусов НИУ ВШЭ был введен новый тип дисциплин – с технологией межкампусной реализации. Межкампусные курсы предлагаются для выбора студентам всех филиалов во время кампании по фор-

мированию индивидуальной образовательной траектории. Такие курсы обязаны поддерживаться при помощи дистанционных технологий: полное сопровождение в LMS, лекции сопровождаются видеотрансляцией, семинары организуются при помощи видеотрансляций в том объеме, который определяется в зависимости от того, студенты каких кампусов записались на курс. В 2020 году 11,8% курсов НИУ ВШЭ были реализованы в межкампусном формате. В 2021 году таких курсов насчитывается уже более 20%. Феномен межкампусных курсов описан в Регламенте организации дисциплин вариативной части образовательных программ НИУ ВШЭ (<https://www.hse.ru/docs/490481113.html>). Главная цель нового проекта – снятие ограничений по доступу студентов всех образовательных программ университета по географическому принципу. Таким образом мы планируем расширить пул предложений для каждого конкретного студента, одновременно решая задачу сокращения и ликвидации дублирования одинаковых курсов, реализуемых в разных кампусах. Ставится задача улучшения качества дисциплин, которые переходят в межкампусный формат за счет синергетических эффектов от объединения усилий преподавателей разных филиалов, которые коллективно работают над содержанием и методическим сопровождением курса.

Отличие технологии межкампусного курса от ранее применяемой технологии включения в дисциплину массового открытого онлайн-курса заключается в организации коллективного обучения студентов из разных городов с активной обратной связью с преподавателем или с разными преподавателями из разных кампусов. С 2021/22 учебного года в НИУ ВШЭ введено требование обязательной видеозаписи лекций, которые были организованы при помощи трансляции и последующего размещения файла записи в LMS для студентов. Такая возможность позволит обращаться студентам к материалам лекций повторно или впервые, если по каким-то причинам студент не сможет присутствовать на онлайн-занятии в обозначенное в расписании время.

Дополнительные возможности могут быть доступны, если в университете есть специально оборудованные аудитории, помогающие воссоздавать эффект живого присутствия и работать преподавателю и со студентами, находящимися физически в аудитории, и подключенными удаленно. Но отсутствие таких аудиторий, по большому счету, не является препятствием для развития нового типа курсов.

В НИУ ВШЭ появилась дорожная карта развития этого проекта – к 2024 году удовлетворенность студентов от таких курсов не должна отличаться от удовлетворенности от курсов по обычной технологии. К 2030 году не менее 25% курсов должны быть межкампусными, при этом не менее 10% – открыты студентам и всем желающим из других университетов любых городов.

Технология межкампусных курсов открывает новые возможности по развитию форм сетевого взаимодействия между российскими университетами, развитию академической мобильности как институциональной, так и индивидуальной. Студенты могут присоединяться к курсам других университетов с полным набором преимуществ контактной работы с преподавателем, с вовлечением в групповую работу со студентами при выполнении домашних заданий, проектов. Эти возможности будут становиться реальностью с развитием цифрового университета и цифровых маркетплейсов как стандартной инфраструктуры российских университетов и осознания новых возможностей по разнообразию предложений вариативных курсов студентам. Спрос на такие курсы НИУ ВШЭ оценил уже в 2020/21 учебном году. Традиционные общеуниверситетские факультативы, предлагаемые всем желающим, были представлены в межкампусном формате «открыто всем». Через маркетплейс на платформе «Онлайн-образование в НИУ ВШЭ» (<http://online.hse.ru>) была открыта запись на 29 общеуниверситетских факультативов, по которым в течение года прошли обучение 3500 человек: 2200 студентов НИУ ВШЭ и 1300 внешних слушателей.

Развитие этого проекта в НИУ ВШЭ будет продолжаться ближайшие 2-3 года – в первую очередь ставятся задачи объединения коллективов преподавателей разных кампусов, модернизирующих и улучшающих качество сопровождения курса, переведенного в межкампусную технологию.

Расцениваем этот новый формат курсов как имеющий потенциал стратегического влияния на качество программ высшего образования за счет новых возможностей коллабораций между университетами и развития индивидуальных возможностей для дополнительного профессионального образования взрослого населения.

## 4.2. Онлайн-совещания

Практика проведения рабочих совещаний онлайн наверняка станет стандартной не только в образовательных организациях высшего образования. Мы видим в этом формате организации взаимодействия определенную практическую ценность, имеющую влияние на улучшение качества образовательных процессов.

Совещания, проводящиеся с физическим присутствием участников, имеют естественное ограничение по числу участников. Если целью совещаний, семинаров, рабочих встреч, конференций является распространение информации о новых процессах, или обсуждение новых задач, имеющих проблем, то ограниченное число участников в общем случае приводит к редуцированию смысла обсуждаемой информации.

Онлайн-формат, позволяющий снять ограничения по числу участников, имеет шанс организовать информирование «из первых уст», что имеет перспективу улучшать качество распространения информации без потерь, возможностей получать ответы на вопросы от инициаторов изменений, исключив стадию интерпретации. Более горизонтальная модель взаимодействия, которая сложится в организации в связи с применением онлайн-встреч, может улучшить качество управления.

Кроме этого, укоренение практики накопления, систематизации материалов онлайн-встреч на корпоративных онлайн-площадках (и в открытом доступе, и в ограниченном для определенного круга лиц), позволяет накапливать и актуализировать базу знаний (описания опыта, бизнес-процессов, методик и прочее) в образовательной организации, что оказывает влияние на качество управления образовательными программами и учебными подразделениями.

Сейчас мы наблюдаем изменение ландшафта взаимодействия образовательных организаций по научной, образовательной, административной линиям: благодаря принятию практики проведения встреч онлайн расширилась география конференций, семинаров и других форм взаимодействия. Этот простой инструмент уже показал свое стратегическое значение для изменения всей системы высшего образования.

### 4.3. Безбумажный документооборот и электронные регламенты сопровождения учебы студента

НИУ ВШЭ планомерно двигалась к уменьшению бумажного документооборота в образовательном процессе. Но пандемия резко ускорила наши планы. Как уже отмечалось выше – к 2019 году мы полностью перешли на безбумажное формирование документов образовательных программ: от программ учебных дисциплин до учебных планов образовательных программ. Внедрены электронные процессы согласования, подписания электронной цифровой подписью руководителей организации и публикации актуальных документов в открытом доступе. Политику «открытых данных», т.е. использование в реальном учебном процессе именно тех документов, которые составляют суть образовательной программы, мы относим к своему конкурентному преимуществу. НИУ ВШЭ не применяет практику создания «идеальных» документов для аккредитации или иных проверок. Наши документы открыты, доступны в одинаковом наполнении и для студентов, и преподавателей, и для любых внешних пользователей и используются на практике.

Новые планы по переводу в полностью безбумажный формат экзаменационных ведомостей с подписанием простой электронной подписью каждым преподавателем, полный перевод всех процессов, связанных с обработкой заявлений студентов (перевод, получение различных выплат, оформление индивидуальных планов, восстановление и прочее) в электронный формат – рассчитаны на ближайшие два года.

Мы планируем перевести ряд документов об обучении в электронный формат с публикацией реестра документов на портале НИУ ВШЭ для целей самостоятельной верификации по QR-коду заинтересованными лицами из числа работодателей или других университетов.

Преимуществами от максимальной цифровизации сопровождения учебного процесса в НИУ ВШЭ мы осознаем: сокращение рутинных процессов, возможность более эффективно использовать административный персонал, например, переориентируя на задачи тьюторинга и коучинга, роль которых возрастает в связи с переходом на более индивидуализированные образовательные траектории студентов. Планы и имеющиеся результаты НИУ ВШЭ по развитию цифрового университета можно изучить по ссылке: <https://digital.hse.ru>.

Концепция безбумажного электронного взаимодействия между образовательными организациями в Российской Федерации, а также с ведомствами, имеет важнейшее стратегическое значение при решении задач сетевого взаимодействия вузов, академической мобильности студентов, мониторинга актуальной информации о реальных процессах в университетах со стороны профильных министерств.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что «мир никогда уже не будет прежним», но испытания пандемией позволили нам быстрее продвигаться к новым возможностям образования, о которых мы раньше только мечтали. Мы надеемся, что с возвращением в аудитории студенты будут слушать преподавателей с удвоенным вниманием, а преподаватели будут работать в три раза интереснее для студентов. Но находки образования в пандемию нам точно не помешают.

Более подробно изучить (дистанционно или с физическим перемещением в пространстве) новые технологии, инструменты и методики, которые применяются в НИУ ВШЭ для управления качеством образования можно, приняв участие в стажировке по программе «Университетское партнерство». Условия описаны по ссылке: <https://www.hse.ru/upartners/>.

УДК 378.4 (470)  
ББК 74.484(2Рос)

**Коровко А.В.**

Описание практики управления качеством образования в условиях пандемии COVID-19 на основе опыта НИУ «Высшая школа экономики» / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Томск: Изд-во Томского гос. ун-та, 2021. – 26 с. – Серия «Практики управления качеством образования на основе опыта ведущих российских университетов».

ISBN 978-5-907442-64-1 (серия)  
ISBN 978-5-907442-71-9 (отд. изд.)

Серия «Практики управления качеством образования на основе опыта ведущих российских университетов» основана в Томском государственном университете в 2021 г. в рамках проекта «Научно-методическое обеспечение развития системы управления качеством высшего образования в условиях коронавирусной инфекции COVID-19 и после нее» по поручению Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

© Коровко А.В., 2021

*Ответственный за выпуск:* М. А. Отт  
*Редактор:* М. А. Отт  
*Корректор:* М. В. Короткая  
*Подготовка иллюстраций:* А. А. Щербинина  
*Дизайнер:* Л. Д. Кривцова

Подписано в печать 31.01.2022 г.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Times». Печ. л. 1,6. Усл. печ. л. 1,5.

ISBN 978-5-907442-71-9



9 785907 442719 >