

Смогут ли вузы ответить на вызов «тантанов» Национальной технологической инициативы? Опыт использования HR-методов для управления изменениями в образовательной деятельности российских университетов



Ф. А. Казин,
к. ист. н., декан факультета
технологического менеджмента
и инноваций, доцент кафедры
социальных и гуманитарных наук,
Университет ИТМО
kazin@corp.ifmo.ru



Н. А. Костицын,
к. э. н., руководитель
международного методического
конкурса «Премия Ёрд»,
бизнес-тренер компании «Ёрд»
kosnik@mail.ru



А. Л. Мальчукова,
к. пед. н., доцент кафедры
производственного менеджмента
и трансфера технологий, зам. декана
по учебно-методической работе, факультет
технологического менеджмента и инноваций,
Университет ИТМО
malchukova@corp.ifmo.ru



М. О. Олехнович,
к. психол. н., доцент СПбГУ,
директор по науке компании «Ёрд»,
HR-тренер компании «Ёрд»
nikomaha@mail.ru



Р. А. Усеев,
консультант по управлению персоналом, бизнес-
тренер, магистр образования, приглашенный
преподаватель НИУ ВШЭ (филиал в Санкт-
Петербурге) и Высшей экономической школы
при СПбГЭУ
useev@mail.ru



В. О. Шарапова,
консультант, методолог
и аналитик по управлению
персоналом,
бизнес тренер, MBA

Высшее образование в России в последние годы вступило в череду масштабных государственных программ, направленных на достижение российскими университетами глобальной конкурентоспособности. Российское государство активно продвигает инновационную повестку дня развития национальной экономики, ориентированную на достижение лидерских позиций на ряде глобальных высокотехнологических рынков на горизонте 2035 г. Вместе с тем, не решен один из базовых вопросов повышения конкурентоспособности экономики — обеспечение эффективного взаимодействия бизнеса и вузов в России. В частности, вузы, в основном остаются закрытыми для контроля качества со стороны работодателей, т. е. не используют внешний независимый аудит в качестве инструмента стимулирования изменений в учебном процессе и в научной деятельности. Управление изменениями в российских университетах — это один из важнейших инструментов переориентации экономики России на инновационный путь развития. Данная статья посвящена проблемам управления изменениями в российской высшей школе на примере конкретного кейса использования лучших HR-практик для оценки качества образовательного процесса в Санкт-Петербургском национальном исследовательском университете информационных технологий, механики и оптики.

Ключевые слова: оценка качества образования, педагогические практики, управление изменениями в вузах, национальная технологическая инициатива, таланты, HR-практики.

Введение

Матрица Национальной технологической инициативы (далее — НТИ) состоит из 4 граней, одной из которых являются — таланты [1]. В соответствии со стратегией НТИ, таланты НТИ — это высококвал-

лифицированные инженеры будущего, которые способны оперативно и на высоком профессиональном уровне решать сложные неструктурированные высокотехнологические задачи. По мнению одного из авторов НТИ, директора направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив Дми-

трия Пескова, возраст талантов сегодня составляет от 10 до 14 лет, т.е. речь идет о современных школьниках, которым предстоит к 2035 г. совершить технологический прорыв, сравнимый с атомным или космическим проектам СССР. На форсайт-флотах и иных форумах, посвященных НТИ, ведется активная дискуссия о том, можно ли отнести к категории талантов НТИ молодых людей, которым сейчас 14-18 лет, но, на наш взгляд, наиболее актуальным является другой вопрос: сможет ли современная российская высшая школа обеспечить достойный уровень образования талантам НТИ, развить в молодых людях то лучшее, что заложено в них с помощью педагогов-наставников, энтузиастов своего дела, в кружковом движении, занятиями в детских технопарках, олимпиадами НТИ и другими инициативами.

Иными словами: кто и по каким программам в вузе будет обучать студентов, которые прошли через возрожденную и обновленную систему развития детского научно-технического творчества и принесли соответствующий интеллектуальный багаж и эмоциональный заряд в высшую школу? Как обеспечить высокое качество образовательной, научной, творческой деятельности в вузе? В связи с этим, ключевым вопросом, отделенным вниманием концепцией НТИ, является вопрос о качестве профессорско-преподавательского состава вузов России, уровне его квалификации, о привлечении молодых талантливых ученых, предпринимателей и иных высококвалифицированных специалистов для преподавания в вузе. Данный вопрос имеет прямое отношение к процессам управления изменениями, которые проходят в российских вузах в рамках программы «5-100» и в рамках других масштабных инициатив Минобрнауки РФ по повышению глобальной конкурентоспособности российской высшей школы. Однако вопросам повышения качества ППС и качества образовательного процесса в вузе в указанных выше программах уделялось недостаточное внимание.

К сожалению, в высшей школе мало используется опыт бизнеса для развития и оптимизации кадрового состава, выстраивания карьерных траекторий и привлечения на работу в вуз талантливой молодежи. В тоже время концепция НТИ предлагает дополнительные возможности для проведения внутренних изменений в вузах, помогает активизировать профессорско-преподавательский состав для генерирования новых проектов развития, ориентированных на экономику будущего.

В данной статье описан кейс факультета технологического менеджмента и инноваций Университета ИТМО — одного из ведущих технических вузов России, одного из лидеров проекта «5-100», который активно внедряет передовые бизнес-практики, в частности в области управления качеством преподавательской деятельности и развития содержания основных профессиональных образовательных программ. Данный опыт на локальном примере демонстрирует, сколь трудна и амбициозна задуманная Национальная технологическая инициатива и сколь зависим ее успех от процессов внутренних трансформаций на уровне учебных заведений страны. В этом собственно и состоит вызов НТИ для вузов России — смогут они обеспечить необходимый уровень образования или нет?

Амбиция НТИ и качество высшего образования в российских вузах

В целом, качество образовательной деятельности трактуется как соответствие образования (как результата, как процесса, как социальной системы) многообразным потребностям, интересам личности, общества, государства [2]. Именно качественные показатели образования в перспективе до 2035 г. требуют особого внимания, так как качество образования с каждым годом во все большей мере выступает важнейшим системообразующим и движущим фактором в экономическом, социальном развитии страны и процессах становления личности.

Отметим, что качество образования в российских вузах на сегодняшний день, существенно отстает от требований, которые предъявляют как ведущие технологические компании России «с геном НТИ», так и более мелкие с точки зрения технологического развития российского бизнеса компании. Сказанное в полной мере относится к качеству подготовки российских инженеров, менеджеров, место и роль которых в матрице НТИ также являются весьма заметными (особенно, с учетом наличия отдельной грани матрицы НТИ — «сервисы», суть которой состоит в оказании экономических и административно-организационных услуг компаниям НТИ со стороны государственных органов власти и институтов развития).

В связи с вышесказанным на современном этапе возникают серьезные противоречия между требованиями, предъявляемыми к преподавателям вузов и уровнем их реальной подготовки, где особенное значение приобретает метапредметная компетенция самого педагога, которая заключается в участии в построении целостной картины мира и будущей профессиональной деятельности обучающихся, преемственности всех ступеней образования, построении содержания образования в рамках программ практической ориентации для будущего выпускника. Но в тоже время в вузах, колледжах, школах, в домах детского и юношеского творчества по всей стране есть высококвалифицированные педагоги, которые соответствуют высоким профессиональным требованиям и именно этот потенциал возможно использовать для обновления образовательного процесса, повышения качества его качества в масштабах страны.

По мнению одного из ведущих российских экспертов в области инновационной деятельности Евгения Кузнецова, современный вуз — «Университет НТИ» должен быть моделью мира будущего, опережающим современность на 10-15 лет, т.е. даже не бизнес, должен формировать запрос на компетенции, а сама высшая школа через инструменты форсайта и моделирования должна формировать потребности бизнеса на специалистов, которые будут востребованы на глобальном будущем рынке труда.

Для выхода на такой уровень развития перед российскими вузами в условиях глобальной конкуренции за ресурсы и таланты, стоит сложнейшая задача — выявить из сообщества преподавателей высшей школы тех лучших, кто может и хочет принять вызов талантов НТИ, тех, кто готов и может меняться сам и менять

подходы, программы обучения, использовать самые современные технологии в образовательном процессе, привлекать к своей деятельности представителей реального сектора экономики.

В этом контексте одним из серьезных изъянов высшей школы России является традиционная закрытость педагогического сообщества для внешнего аудита. Академическая традиция не приветствует, например, присутствия на занятиях внешних экспертов, что в корне противоречит логике открытости и конкуренции, присущей НТИ.

В настоящее время используется большое количество подходов к формированию критериев оценки качества педагогической деятельности, большинство из которых является формальными так как проверка осуществляется представителями государственных органов, либо собственно самими вузами. Внешний, независимый (и что очень важно, заинтересованный и конструктивный) контроль, как правило, отсутствуют. Возникает следующая ситуация: сами разрабатываем программы, сами преподаем, сами оцениваем студентов, сами анализируем качество своей деятельности. Никакого стимула к изменениям такая ситуация не создает так как методики оценки педагогической деятельности являются односторонними, субъективными и не соответствующими ни внедряемым профессиональным стандартам педагога, ни требованиям современной экономики, ни концепции НТИ.

Наряду с такими административными инструментами, как KPI, кадровые комиссии, эффективные контракты, мониторинг преподавательской деятельности внешние аудиты педагогической деятельности являются драйверами изменений позволяющими идентифицировать активных и талантливых педагогов и, в рамках существующих коллективов, создавать на проектной основе точки роста и активности в образовательной деятельности. Такой подход в той или иной мере превалирует во всех ведущих вузах страны, но степень внутреннего сопротивления инновациям продолжает оставаться высокой даже в лучших университетах. И чем дальше от столиц, тем труднее креативным людям ощутить и реализовать свой потенциал. Дело здесь не только в возрасте преподавателей. Дело в свойственной всем нам привычке прятать за изъянами системы и ошибками руководства собственную лень и безынициативность. Вызов талантов НТИ, вынесенный в заголовок данной статьи, как раз и состоит в том, что нам надо за несколько лет создать в вузах такие условия при которых приходящие в вузы школьники не сталкивались бы никогда с устаревшими программами и не знакомыми с реальной практикой бизнеса и производства педагогами.

Аудит педагогических практик при помощи метода «Feedback 360»

В связи с вышеизложенным для проведения аудита преподавательской деятельности в рамках нашего проекта были привлечены внешние эксперты (4 человека) — представители профессиональных сообществ (в основном специалистов по HR), которые сформулировали принципиально новый для образо-

вания подход к оценке качества преподавательской деятельности и выявления профессионально значимых личностных качеств, основанный на комплексности и объективности.

Приглашенные эксперты имели многолетний опыт учебной, преподавательской и исследовательской деятельности в вузах, в том числе работы по формированию учебных и исследовательских программ и проектов в сотрудничестве с ведущими мировыми университетами, опыт административно-управленческой работы в организации высшего образования; опыт создания корпоративных университетов и корпоративных программ обучения для крупных российских компаний; опыт работы в коммерческих компаниях в сфере управления персоналом и организации и проведения программ обучения, повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Длительность аудита — 5 месяцев в течение 2015-2016 уч. г.

Остановимся более подробно на описании целей, задач, критериев, процедуры, процесса и результата предпринятого аудита преподавательской деятельности

Цель — повышение качества преподавательской деятельности на факультете.

Задачи:

- спроектировать принципиально новую методику оценки преподавательской деятельности педагога высшей школы,
- организовать и провести мониторинг преподавательской деятельности, выявить лучшие педагогические практики на факультете,
- сформировать результаты исследований в виде рейтингов преподавателей по факультету, по кафедрам, сформировать индивидуальные отчеты для каждого преподавателя, с указанием лучших педагогических практик, направлений развития педагогического мастерства,
- проинформировать педагогический коллектив факультета о результатах мониторинга,
- сформировать план развития преподавательской деятельности на факультете, повышения ее качества, предложить программы повышения квалификации для каждого преподавателя с учетом полученных рекомендаций.

В основу оценки педагогической деятельности преподавателей был положен метод «Feedback 360», активно используемый в бизнесе для проведения оценки сотрудников компаний. Суть метода заключается в том, что сотрудник по заранее заданным, одинаковым критериям получает оценку со стороны непосредственного руководителя, со стороны коллег, с которыми он взаимодействует в ходе своей работы, со стороны подчиненных и со стороны клиентов, которых он обслуживает. Метод позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудника, сформировать индивидуальный план его развития, обосновать необходимость и содержание его обучения.

Для мониторинга педагогической деятельности и выявления лучших педагогических практик факультета технологического менеджмента и инноваций описанный ранее метод был модернизирован:

Фрагмент бланка для оценки занятия экспертами

№	Критерий	Наблюдаемые проявления	Кол-во проявлений	Комментарии о лучших практиках
I. Организация занятия				
1	Целенаправленность	Озвучивает цель занятия. Указывает, как применить материал на практике		
2		Озвучивает/показывает структуру правила работы: что и как мы будем изучать		
II. Мастерство преподавателя				
7	Глубина изложения	Ссылается на конкретные источники, называет фамилии, цитирует		
8		Сообщает количественные результаты исследований		
9	Наглядность	Рисует схемы, интеллект-карты, рисунки, пишет формулы		
10		Показывает фотографии, презентации, видео, образцы продуктов, макетов, отчетов		
11		Приводит примеры. Использует образы, аналогии, метафоры		
III. Активность студентов				
15	Вовлеченность	Опоздавших. Выходивших в процессе занятия		
16		Занимавшихся посторонними делами/гаджетами/разговорами (более 5 мин.)		
17	Активность	Задают вопросы преподавателю		
18		Высказываются. Количество реплик и комментариев с мест		
19		Количество студентов, высказавших более одной реплики, чел.		
25	Компетенциориентированность	1 – знания; 2 – умения/навыки; 3 – установки/убеждения; 4 – компетенции/поведение		
		Дополнительно: комментарии, общее впечатление, резюме		

- сформулирован перечень наиболее значимых для преподавательской деятельности компетенций. Эти компетенции были сгруппированы по четырем смысловым блокам:
- организационное мастерство преподавателя (целенаправленность, завершенность и др.);
- педагогическое мастерство преподавателя (глубина изложения материала, наглядность, разнообразие используемых педагогических технологий);
- активность студентов (вовлеченность, активность на занятии);
- практичность и направленность на развитие профессиональных компетенций студентов (практическая направленность).

Для каждой компетенции был составлен свой перечень поведенческих и иных индикаторов, которые позволяют оценить ту или иную компетенцию преподавателя,

- каждый преподаватель получал оценки эксперта, студента, и сам оценивал свою деятельность.
- оценивались различные источники информации: занятие преподавателя, рабочая программа дисциплины.

Для каждого источника был составлен бланк опросника (см. табл. 1 и 2). Бланки позволяли фиксировать количественные данные, отражающие проявление изучаемых компетенций в деятельности преподавателя. При этом опросники были составлены таким об-

Таблица 2

Фрагмент бланка для оценки занятия и дисциплины студентами

Обратная связь от студентов по курсу «...»		
Шкала оценки: 3 – да, 2 – скорее да, 1 – скорее нет, 0 – нет		
№	Оцените степень своего согласия с каждым утверждением	Оценка
I. Организация курса		
1	На каждом занятии мне было понятно для чего нам читали курс	
2	С каждого занятия я выносил несколько ценных идей	
II. Мастерство преподавателя		
6	Преподаватель глубоко разбирается в тематике курса: цитирует источники, указывает связи со смежными областями, сообщает результаты исследований в этой области	
7	Преподаватель по делу и эффективно использовал демонстрационные материалы (схемы, графики, рисунки, продукты) и презентации для объяснения материала	
8	Преподаватель использовал на занятиях понятные образы, приводил наглядные примеры	
III. Активность студентов		
12	Мы были настолько увлечены занятиями, что нам не хотелось отвлекаться на посторонние дела и разговоры	
13	Я охотно задавал вопросы и высказывался по теме занятий	
14	Мне было интересно участвовать в дискуссиях, обсуждать материал и проблемные ситуации	
17	Я понимаю, как смогу использовать полученный материал на практике	
Итого	Сумма по шкалам оценки	
Отметьте, пожалуйста, основные моменты прослушанного курса (темы, обсуждаемые проблемы, домашние задания, список литературы и пр.), которые оказались самыми полезными или ценными для Вас		

разом, что позволяли собирать информацию об одних и тех же компетенциях, но из разных источников, что существенно повышало объективность оценки. Каждая из компетенций каждого преподавателя оценивалась на основании данных, полученных не менее чем из двух источников информации и сравнивалась с его самооценкой.

Подчеркнем, что общая оценка педагогических компетенций складывалась из четырех элементов:

- оценки учебного занятия экспертом;
- оценки рабочей программы дисциплины экспертом;
- оценки занятия и дисциплины студентами,
- самооценки учебного занятия преподавателем.

При этом вес каждого из элементов в результатах общей оценки был разным. Это было связано с различной степенью значимости каждого из источников оценки и необходимостью повышения объективности итоговых данных.

Полученные количественные результаты сводились и обрабатывались по каждому из преподавателей, принявших участие в исследовании, составлялся общий рейтинг преподавателей с помощью методов математической статистики.

В исследовании приняли участие 164 преподавателя факультета технологического менеджмента и инно-

ваций Университета ИТМО, по каждому из которых были составлены индивидуальные отчеты. В ходе исследования было получено и обработано около 40000 единиц различных данных.

Результаты мониторинга преподавательской деятельности были представлены в виде:

1. Рейтинга преподавателей по количеству набранных баллов по всем критериям оценки, сформированных по блокам;
2. Сводной таблицы результатов по всем видам исследования;
3. Индивидуального отчета на каждого преподавателя, который содержал интегральные показатели по всем критериям оценки, общий рейтинг преподавателя, а также рекомендации по использованию лучших педагогических практик данного преподавателя, и направлениям профессионального развития каждого преподавателя (см. табл. 3).

Помимо этого к каждому индивидуальному отчету прикладывалась информация о результатах, полученных по каждому элементу оценки отдельно:

- отчет по результатам посещения занятия экспертом;
- результаты опроса студентов по итогам изучения курса;

Таблица 3

Фрагмент индивидуального отчета на каждого преподавателя по итогам исследования

ФИО		Иванов Иван Иванович			
№	Критерий	Описание критериев оценки	Балл	УР	Комментарии
I. Блок «Организационное мастерство преподавателя»					
1	Целенаправленность	Преподаватель озвучивает цели занятия. Студенты отмечают, что понимают, для чего они изучают курс	2,3	2	
4	Система оценки	Система оценивания охватывала и знания и умения. Студенты отметили, что система оценки была понятной и непредвзятой	3,7	4	
II. Блок «Педагогическое мастерство преподавателя»					
5	Глубина изложения и актуальность материала	Преподаватель опирается на современные источники и демонстрирует глубокое знание предмета: цитирует, указывает связи со смежными областями, сообщает результаты исследований в данной области	1,6	2	
6	Наглядность	Иллюстрирует материал, делая его понятным: рисует схемы, интеллектуальные карты, рисунки, пишет формулы, показывает фото, презентации, видео, использует образы, приводил наглядные примеры	2,2	2	
III. Блок «Активность студентов»					
9	Увлеченность студентов	Самооценка студентами собственного интереса к занятиям.	3,3	4	
10	Активность студентов	Количество вопросов преподавателю и высказываний по теме занятия	2,0	2	
IV. Блок «Практичность и направленность на развитие профессиональных компетенций»					
13	Разнообразие педагогических технологий	Разнообразие технологий и форм развития компетенций в РПД. Доля интерактивных и технологизированных методов преподавания	4	4	
14	Самостоятельность студентов	Задания для самостоятельной работы направлены на развитие компетенций. Студенты оценили их, как интересные и полезные	3,5	4	
VI. Количественные итоги					
7	Сумма уровней	Сумма уровней (УР) по критериям № 1-14. Минимум – 14, максимум – 70	43	61%	
18	Место в рейтинге	Интегральный рейтинг: Рейтинг занятия: Рейтинг от студентов: Рейтинг РПД: (А – выше среднего, В – середина рейтинга, С – ниже среднего)	64В; 150С; 19А; 28В	100%	Степень обобщенности = сумма оценок занятия (50%), курса (30%), РПД(20%)

Фрагмент итогового рейтинга

А ФИО	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	О	
	ЭКСПЕРТЫ		СТУДЕНТЫ		РПД		ИТоговый РЕЙТИНГ		
	РЕЙТИНГ	ТИП	РЕЙТИНГ	ТИП	РЕЙТИНГ	ТИП	КОД	МЕСТО	ТИП
	6	A	23	B	1	A	ABA	1	A
	13	A	66	B	3	A	ABA	2	A
	29	B	10	A	6	A	BAА	3	A
	60	B	6	A	4	A	BAА	4	A
	14	A	37	B	8	B	ABB	5	A
	17	A	64	B	7	B	ABB	6	A
	4	A	2	A			AA--	7	A
	11	A	7	A			AA--	8	A
	81	B	45	B			BB--	68	B
	89	C	46	B	9	B	CBV	69	B
	90	C	31	B	7	B	CBV	70	B
	94	C	55	B	9	B	CBV	71	B
	100	C	60	B	7	B	CBV	72	B
	48	B	86	C	10	C	BCC	73	B
	5	A					A-- --	74	B
	92	C	83	C	7	B	CCB	89	C
	49	B			11	C	B--C	90	C
	78	B			15	C	B--C	91	C
	102	C			5	A	C--A	92	C
	77	B					B-- --	104	C
	103	C					C-- --	105	C

- результат самооценки преподавателя по итогам занятия;
- отчет по оценке РПД преподавателя.

По каждому блоку в отчете преподавателя указан определенный уровень (группа) преподавательской деятельности — А, В, С, который рассчитывался по специально разработанной формуле и сравнивался внутри всей выборки преподавателей факультета.

При этом А — высокий уровень преподавательской деятельности, В — средний, С — низкий уровень.

Итоговый рейтинг преподавателей, индивидуальные отчеты доведены до сведения руководства вуза, факультета, кафедр и самих преподавателей (табл. 4).

Итоги и значение аудита для управления изменениями на факультете

По итогам предпринятого аудита были выявлены не только лучшие практики преподавательской деятельности, которые, часто оставались «тайной за семью печатями» для других сотрудников факультета, так как обмен лучшими педагогическими практиками отсутствовал, но и примеры неэффективной работы — так называемые «разрывы» между образцами лучшей практики и выявленными характеристиками педагогического процесса:

- использование устаревшего научного, методического обеспечения преподавания дисциплин,
- использование неактуальных методик преподавания и устаревшего содержания дисциплин.
- формализм в сфере проведения оценки качества научной и образовательной деятельности, отсутствие регулярного аудита качества со стороны общественности и студентов;

- низкая активность обмена лучшими практиками в педагогической деятельности между сотрудниками факультета;
- низкий уровень практико-ориентированности образовательного процесса;
- малая включенность бизнеса в образовательную, научную деятельность факультета, отсутствие устойчивых связей с компаниями-работодателями и представителями реального сектора экономики.

Используя академическую терминологию, наличие этих разрывов было принято в качестве гипотез, и задача предпринятого мониторинга состояла в том, чтобы установить степень их истинности с точки зрения критериев, предъявляемых HR-сообществом к качеству образовательной деятельности. В результате, была получена максимально детальная картина, в целом подтверждающая истинность указанных суждений. Разрывы были установлены и их масштаб оказался весьма значительным. Мониторинг, таким образом, послужил стартом для серии последующих мер, психологическая готовность к которым в коллективе факультета до проведенного исследования была весьма слабой. Более того, в процессе мониторинга преподавательской деятельности руководство факультета столкнулось со значительным внутренним явным и скрытым сопротивлением со стороны части профессорско-преподавательского состава, не желавшей и не принимавшей никакого внешнего вмешательства в сложившуюся за многие годы систему преподавания. Ознакомившись в результатами исследования коллектив, в целом, принял тезис о необходимости радикальных изменений.

Полученные в ходе оценки образовательной деятельности данные дают возможность:

- преподавателям составить индивидуализированную модульную программу повышения квалификации, занять более престижные места в рейтинге, совершенствовать качество своей преподавательской деятельности,
- администрация факультета ТМИ имеет возможность управлять качеством преподавательской деятельности, основываясь на результатах оценки, сформировать компетентностную модель преподавателя факультета, использовать ее для приема на работу новых сотрудников, наращивать научно-педагогический потенциал факультета, регулярно проводить мониторинг
- полученные результаты также имеют влияние на достижение показателей дорожной карты Университета ИТМО в части, которая касается образовательной деятельности, повышения ее качества,
- создаются более благоприятные условия для обучения студентов.

Важнейшей мерой, предпринятой на факультете по итогам мониторинга, стал целенаправленный и сфокусированный на конкретные выявленные «разрывы» процесс обмена лучшими педагогическими практиками через таргетированную программу повышения квалификации, реализованную по итогам аудита в ноябре-декабре 2016 г. Суть данной программы состояла в том, что идентифицированные в ходе мониторинга пробелы в компетенциях преподавателей были сведены в список тематических мастер-классов, семинаров и тренингов, например: ораторское мастерство и навыки публичного выступления, использование на занятиях технических средств обучения и приемов визуализации, использование проектного подхода в обучении, организация самостоятельной работы студентов, применение активных и интерактивных методов обучения и некоторые другие. Занятия проводили преподаватели, которые по итогам исследования набрали высокие баллы по педагогическому мастерству.

Таким образом, на факультете был реализован процесс обмена лучшими педагогическими практиками между членами педагогического коллектива, что безусловно способствовало модернизации содержания и методик обучения, повышению качественного уровня преподавательской деятельности.

Описанная методика «Feedback 360», будучи примененной к оценке качества педагогической деятельности в одном конкретном вузе, может быть столь же эффективно применена в любом другом вузе Российской Федерации. Она дает возможность при помощи внешних независимых экспертов и количественных показателей оценить качественные характеристики учебного процесса. В частности, она дает возможность:

- получить объективную оценку текущего состояния одного из трудноопределяемых компонентов качества обучения — качества преподавания;
- принимать обоснованные управленческие решения на базе полученных результатов;
- определять внутри коллектива носителей лучших педагогических практик и распространять их опыт через таргетированные программы повышения квалификации;

- формировать персональные программы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава;
- тиражировать методики проведения мониторинга на другие факультеты и подразделения вуза (после предварительного инструктажа в качестве эксперта-наблюдателя может выступить любой специалист, а не только профессиональный тренер, составивший данную методику. Это означает что любой вуз может ее внедрить и реализовать при помощи своего собственного кадрового состава);
- отслеживать динамику изменений качества преподавания при проведении повторных мониторингов;

Проведенное исследование позволяет зафиксировать высокую эффективность применения управленческих технологий, используемых в бизнесе, в практике управления образовательной организацией. Результаты исследования можно рассматривать как один из важных шагов, позволяющих задать направление движения к формированию взвешенного, объективного подхода в оценке качества преподавания, что в свою очередь позволяет комплексно подойти к решению одной из ключевых задач деятельности любой образовательной организации — управление качеством обучения и управления изменениями в этой сфере, в случае если качество оставляет желать лучшего.

Заключение

Классическая дискуссия между представителями российской высшей школы и бизнеса о том, что вузы готовят не те кадры, а бизнес не может адекватно составить компетентностную модель выпускника, часто заканчивается ничем, поскольку разговор не переходит в плоскость обсуждения конкретных инструментов, при помощи которых можно организовать совместную работу сторон. При этом общая цель развития должна состоять не просто в подготовке выпускника, востребованного рынком труда сегодняшнего дня, но в создании в вузах устойчивой системы подготовки выпускников будущего, ориентированных на кадровые запросы дня завтрашнего. Вот где должны сотрудничать вузы и бизнес, формируя практики взаимодействия, заточенные на постоянную «подкачку» учебного процесса инновациями, которых еще нет на рынке, но которые могут оказаться важнейшими конкурентными преимуществами на рынках будущего. В этом контексте ключевую роль играют практики оценки качества образования со стороны бизнеса, которые должны быть организованы не в форме аудита как функции оценки и контроля, а в форме аудита как функции содействия и развития. Для этого бизнес нужно погрузить в образовательный процесс в вузе на самом раннем этапе — на моменте формирования и разработки образовательной программы. Но далее, процесс обучения в университетской аудитории или вне ее должен контролироваться бизнесом с использованием таких практик оценки качества, которые бы, с одной стороны, позволяли проводить такой контроль в массовом порядке, а, с другой, обеспечивали высокую

объективность контроля, т. е. максимальную независимость от личности контролера.

Важным препятствием для развития отношений между вузами и бизнесом является консерватизм и клановость университетской среды. Сопротивление изменениям неизбежно сопровождает в России любые попытки проникновения в вузы бизнес-практик. Лидерам изменений в вузах приходится применять современные технологии управления сопротивлением, часть из которых эффективно работает, а часть «тонет» в научных степенях, званиях и амбициях сотрудников университетов, даже самых ведущих.

В настоящей статье описывается и анализируется опыт использования метода «Feedback360» для оценки качества учебной деятельности в Университете ИТМО — одном из наиболее динамично развивающихся вузов страны [3]. Разработанная методика не только позволила преодолеть классический негатив профессорско-преподавательского состава к каким бы то ни было проверкам, но сформировала новое отношение к роли и месту бизнеса в организации учебного процесса на факультете и двинула вперед дальнейший процесс управления изменениями в других сферах жизни факультета. Эффективное использование бизнес-практик в области образовательной деятельности приобрело эффект снежного кома и двинуло вперед изменения по всем направлениям деятельности, позволяющие рассчитывать в обозримой перспективе на такую трансформацию российской высшей школы, которая позволит рассчитывать на то, что будущие российские рынки НТИ действительно в кадровом плане смогут рассчитывать на отечественные вузы, как кузницу талантов НТИ.

Список использованных источников

1. Национальная технологическая инициатива. Рабочая тетрадь участника Форсайт-флота, 2016. М., 2016. С. 8.
2. Словарь согласованных терминов и определений в области образования государств – участников Содружества Независимых Государств. М., 2014. С. 44.
3. Рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА) отметило Университет ИТМО как наиболее динамично развивающийся университет среди участников «Проекта 5-100». http://www.ifmo.ru/ru/viewnews/5695/universitet_itmo_priznan_naibolee_dinamichno_razvivayuschimsya_uchastnikom_proekta_5-100.htm.

Will the Universities Manage to Respond to the National Technology Initiative Talent's Challenge. Experience of Using HR practices in Change Management in Educational Practices of the Russian Universities

F. A. Kazin, PhD, Dean of the Faculty of Technology and Innovation Management at the University ITMO.

N. A. Kostitcyn, PhD in economics, Business trainer, Yord.

A. L. Mal'chukova, PhD, Deputy Dean for educational work, Faculty of Technology Management and Innovation, University ITMO.

M. O. Olekhovich, PhD in Psychological sciences, Associate Professor at the Department of General psychology, Psihological Faculty, Saint Petersburg University.

R. A. Useev, Master of Education, HR consultant, business trainer, business school academic, Institute of Continuing Professional Education of Higher School of Economics National Research University (Saint Petersburg).

V. O. Sharapova, MBA Lecturer, HRM consultant, trainer, High economic school.

In the recent years the Russian state has essentially improved its policy toward the higher education. It started a number of ambitious government programs aimed to promote Russian universities to the level of global competitiveness. The Russian state is actively advancing the most innovative approaches in order to propel the national economy toward leadership in several global high-technology markets in prospect of 2035. At the same time, one of the fundamental issues vital for competitive growth of the economy is not solved yet. That is the issue of effective interaction of business and universities in Russia. In particular, Russian universities mainly remain inaccessible for quality validation by employers as they do not use independent audit as a tool to stimulate changes in their academic and scientific activities. Change management in Russian universities is one of the key tools for reorientation of the Russian economy toward the innovation-based development. This paper is dedicated to problems of change management in Russian higher education institutions as exemplified by a particular case of utilization of best HR practices for assessment of quality of educational process in the Saint Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics.

Keywords: quality assurance of education, pedagogical practices, change management in universities, national technology initiative, talents, HR-practices.