

УДК 005.95/96

## **УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ: вовлечённость персонала — индикатор успеха образовательной организации**

**Елена Николаевна Агапова,**

*доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента  
Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена,  
кандидат педагогических наук, e-mail: petrovskaya.elen@mail.ru*

**Вовлечение педагогов в процедуры управления, обеспечения и улучшения качества образования особенно актуально в современных условиях. В начале XXI века появилась точка зрения, что лучший индикатор повышения качества деятельности организации любой сферы — это «вовлечённость персонала» в процессы, обеспечивающие качество и его улучшение. Изучение вовлечённости — распространённый тренд проведения масштабных международных исследований за рубежом в сфере управления качеством. В предлагаемой статье рассматриваются отдельные аспекты этого поля исследований.**

*• вовлечение персонала • вовлечённость персонала • качество образования  
• инструменты качества • концепция кайдзен • блиц-кайдзен • «кружки  
качества» • управление качеством • улучшение качества • обеспечение  
качества*

**М**ногие проблемы, связанные с качеством деятельности, можно решить на основе использования принципов и подходов международных стандартов серии ISO 9000. Изучение этих стандартов, особенно стандарта ISO 9004-2009 «Управление, ориентированное на устойчивый успех организации.

Подход на основе менеджмента качества» весьма полезен для образовательных организаций, так как в нём содержатся не только требования, но и обобщённый международный опыт управления организациями с ориентиром на качество.

Как использовать этот опыт для вовлечения педагогов образовательного учреждения в процессы управления, обеспечения и улучшения качества образования?

Как в современной образовательной организации формировать культуру качества; планировать качество, а не только инспектировать его; определять процессы и меры по их улучшению; устанавливать ответственность за качество; документировать процедуры и качество; мотивировать педагогов на повышение качества; оценивать степень удовлетворённости?

На какие факторы качества образования может воздействовать педагог, вовлечённый в процесс по его улучшению?

Вовлечение педагогов в процедуры управления, обеспечения и улучшения качества образования способно существенным образом влиять на ключевые факторы качества образования. Вовлечённость педагога как теоретический концепт описывает их отношение к образовательному процессу, лояльность

к образовательной организации, добровольную включённость в управление качеством и его оценку.

Роль педагогического сообщества как целевой аудитории и основного партнёра в улучшении качества процессов, происходящих в образовательной организации, признана на уровне Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», в рамках п. 4, 6 статьи 25 «Управление образовательной организацией»<sup>1</sup>.

Органы педагогического самоуправления — важнейший компонент гарантии качества образования. В соответствии с законодательной базой Российской Федерации педагоги могут быть вовлечены во внутри-организационные процессы как часть гарантии качества деятельности образовательных организаций и реализуемых ими программ, а также в обеспечение процедур гарантии качества. Под управлением качеством образования понимается непрерывный процесс воздействий на образовательную деятельность для достижения цели

Таблица 1

### Ключевые факторы качества образования

№	Факторы	Что они определяют
1	Качество образовательных программ (качество содержания образования)	Чему мы учим? Насколько правильно выстроено содержание образовательной программы и последовательность тем?
2	Положительная мотивация учащихся	Как педагог поддерживает мотивацию к обучению? Владеет ли методами по её улучшению?
3	Качество методического обеспечения образовательного процесса	Как обеспечено обучение? Насколько методическая поддержка способствует реализации образовательных программ?
4	Качество преподавания	Кто учит? Каков уровень компетентности педагогов?
5	Положительная мотивация педагогов	Хотят ли они учить? Присутствуют ли признаки профессионального выгорания педагогов?
6	Качество технологий обучения	Как учат? Владеют ли педагоги современными технологиями обучения?
7	Качество технологий оценки учащихся	Как оценивают?

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ. — М.: Проспект, 2016. — 160 с.

образования с максимальной результативностью и эффективностью.

В соответствии с международными стандартами:

**3.2.10 управление качеством** — часть менеджмента качества (3.2.8), направленная на выполнение требований (3.1.2) к качеству;

**3.2.11 обеспечение качества** — часть менеджмента качества (3.2.8), направленная на создание уверенности, что требования (3.1.2) к качеству будут выполнены;

**3.2.12 улучшение качества** — часть менеджмента качества (3.2.8), направленная на увеличение способности выполнить требования (3.1.2) к качеству<sup>2</sup>.

С практической точки зрения, вовлечение педагогов в деятельность по оценке и улучшению образовательного процесса может не только значительно его преобразовать, но и способствовать разработке новых критериев качества, адаптированных к обновлённым целям.

Однако для того, чтобы в полной мере использовать опыт европейских стран по привлечению персонала образовательной организации к процедурам обеспечения и улучшения качества, руководству образовательных организаций необходимо приложить усилия и обеспечить необходимые ресурсы.

Для активизации роли и участия педагогов в повышении качества образования зарубежные образовательные организации используют различные формы работы с педагогическими сообществами:

- обеспечение обучающими и инструктивными материалами (например, справочник педагога в вопросах управления качеством образования, руководство для педагогов по менеджменту качества);
- проведение в интерактивной форме обучающих мероприятий по использованию методов менеджмента качества в образовании (тренинги, консультации, мастер-классы, рабочие группы);

<sup>2</sup> ИСО-9000:2000. Системы менеджмента качества — Основные положения и словарь.

- внедрение инноваций в практику гарантии качества образования путём выделения премий, сертификатов, поощрений и других форм материального и нематериального стимулирования.

В настоящее время в тренде проведение семинаров, конференций, форумов, посвящённых качеству образования, с привлечением как российских, так и зарубежных партнёров, в рамках которых педагоги-участники могут поделиться опытом, обсудить проблемы, совместно наметить подходы к их решению, организовать взаимный обмен идеями, позволяющий найти ответы на самые сложные вопросы.

Однако, несмотря на значительный опыт деятельности подобного рода, приобретённый в последнее десятилетие, его использование вызывает у руководителей образовательных организаций затруднения, связанные с адаптацией к реальным процессам конкретного образовательного учреждения. Особую трудность вызывает отсутствие практики применения в образовательных организациях инструментов менеджмента качества.

Теоретический анализ инструментов менеджмента качества показал, что для практического овладения методикой внедрения улучшений целесообразно использовать концепцию кайдзен — непрерывное совершенствование и «кружки качества».

Идея создания «кружков качества» принадлежит К. Исикава. Транслируя эту технологию на образовательное учреждение, можно определить, что «кружок качества» — это добровольное объединение педагогов, которое собирается с целью поиска средств по улучшению качества и действует на основе вырабатываемых ей принципов.

Эта форма взаимодействия педагогов в образовательном учреждении имеет

как сходство, так и различие с традиционными формами педагогических объединений, такими как методическое объединение, творческая и рабочая группа.

Основная цель «кружков качества» — обеспечение повышения уровня качества образования при помощи вовлечения педагогов во внутриорганизационные процессы его оценки на основе использования методов управления качеством.

Основу деятельности «кружков качества» составляет концепция кайдзен и цикл Деминга (PDCA)<sup>3</sup> — модель постоянного улучшения процессов, системы, которая состоит из четырёх этапов: планирование, внедрение, проверка, действие (улучшение).

Реализация целей «кружка качества» достигается путём создания в образовательном учреждении условий для:

- осознания педагогами важности участия в процессе улучшения образовательной деятельности — значимости собственной роли в его обеспечении;
- освоения теоретического и практического материала в области управления качеством;
- содействия развитию мотивации педагогов к участию в процессе оценки качества образования, внесению необходимых корректив, созданию плана улучшения профессиональной деятельности, самоизменения в области компетенций;
- содействия переводу педагогических стратегий отстранённости и невмешательства в стратегии вовлечённости и участия.

Таблица 2

**Сходства и различие традиционных педагогических объединений и «кружка качества»**

	Традиционное педагогическое объединение	Кружок качества
Участие	Добровольное	
Планирование	На год	
Встречи	1–2 раза в месяц	1–2 раза в месяц При проведении кайдзен-блиц ежедневно
Принципы объединения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предметности;</li> <li>• интереса участников к методической проблеме;</li> <li>• совместного творчества; коллективного сотрудничества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкретности решаемых проблем в области качества;</li> <li>• выявления, изучения и оценки проблем в ходе обсуждения;</li> <li>• подготовка предложений по совершенствованию</li> </ul>
Количество тем в плане	Произвольное	Зависит от количества членов кружка (в среднем — от 3 до 5)
Постановка задачи перед каждым участником	Необязательна	Перед каждым участником ставится определённая задача и осуществляется контроль её поэтапного выполнения
Цели	Формулируются на учебный год	Очень конкретны, формулируются на конкретный короткий отрезок времени
Руководитель	Назначается/избирается на учебный год / время проекта	Участники попеременно выполняют задачи лидера — формального руководителя

<sup>3</sup> Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. — 408 с.

«Кайдзен» (пер. с японского языка) непрерывное совершенствование, улучшение.

Как метод менеджмента качества, он означает, что необходимо:

- чётко понимать существующую ситуацию («Как есть?»);
- определять желаемое («Как должно быть?»);
- обеспечивать непрерывную деятельность по выявлению и решению проблем;
- правильно выстроить процессы и максимально эффективно их реализовывать.

Метод «кайдзен» имеет разновидность «блиц-кайдзен» — молниеносные улучшения (от нем. *Blitz* — молния).

Такой формат метода «кайдзен» обеспечивает одновременно как разработку и внедрение решений в зоне улучшения качества образования в ограниченное время, так и обучение членов «кружка качества», использующих метод «блиц-кайдзен».

Программа проведения «блиц-кайдзен» состоит из трёх фаз:

- 1) планирование и подготовка;
- 2) проведение мероприятия и презентация результатов;

Таблица 3

### Описание этапов вовлечения педагогов в процедуры оценки и обеспечения качества образования

Содержание	Результат
<i>Аналитический</i>	
Исследование понимания педагогами понятий: «качество образования», «оценка качества образования»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознание педагогами субъектной позиции в вопросах оценки и улучшения качества образования;</li> <li>• формирование потребности изучения теории управления качеством</li> </ul>
<i>Создание «среды и условий вовлечения»</i>	
Создание условий для максимального вовлечения сотрудников в процедуры оценки качества образования путём: <ul style="list-style-type: none"> <li>• интеграции педагогов, заинтересованных в улучшении качества образования;</li> <li>• подготовки нормативно-правового, организационно-методического обеспечения процедур оценки качества;</li> <li>• систематического изучения запросов родителей в вопросах качества образования</li> </ul>	Создание в школе сообщества «Кружок качества»
<i>Организация опыта вовлечения</i>	
Проведение кайдзен-блиц на основе цикла Деминга	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение мероприятий по улучшению качества образования;</li> <li>• укрепление связей между педагогами;</li> <li>• самообучение членов кружка;</li> <li>• обучение педагогов</li> </ul>
<i>Оценка вовлечения</i>	
Система показателей для оценки вовлечённости педагогов в оценку качества образования	Использование системы KPI — измеримые показатели эффективности деятельности
<i>Система стимулирования</i>	
Учёт данной деятельности в баллах	Установление стимулирующих надбавок

3) поддержка выполнения запланированных действий.

Для подготовки «блиц-кайдзен» необходимо:

- определить зону улучшений в области качества образования и сформулировать задачи кайдзен-команды;
- установить цели в области качества образования и критерии их достижения;
- утвердить сроки проведения;
- утвердить состав кайдзен-команды (лидер команды, координатор мероприятия, эксперт).

Продолжительность активной фазы «блиц-кайдзен» составляет от трёх до восьми рабочих дней. Кайдзен-команда концентрируется на решении конкретной задачи. Сбор информации и подготовка к реализации данной формы вовлечения педагогов в процедуры улучшения качества проводятся до выполнения основной задачи, что гарантирует высокую эффективность работ.

Подготовка к использованию членами «кружка качества» инструментов менеджмента качества включает внутрифирменное развитие

педагогов, построенное с учётом мотивации к учебной деятельности<sup>4</sup>, по программе, состоящей из трёх основных блоков:

1. «Методология и принципы проведения блиц-кайдзен, общее видение процесса улучшений качества образования, роль педагогов в этом процессе»;
2. «Инструменты менеджмента качества: теория и практика»;
3. «Адаптация инструментов и подходов менеджмента качества к конкретным задачам улучшения качества образования».

Кайдзен-команду возглавляет лидер — педагог, отвечающий за решение конкретной проблемы по улучшению качества образования. Им может быть как штатный педагог образовательной организации, так и приглашённый консультант /эксперт.

Необходимо отметить, что при реализации метода не только члены «кружка качества» и лидер кайдзен-команды, непосредственно принимающие участие в процедурах по обеспечению качества образования и разработке путей его улучшения, но

Таблица 4

#### Проведение «блиц-кайдзен» (период – неделя)

День недели	Содержание
Понедельник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение конкретным инструментам менеджмента качества, применяемым в технологии «кайдзен»;</li> <li>• конкретизация целей и структурирование задач;</li> <li>• обсуждение процессов, выявление проблемных мест и потенциала улучшений</li> </ul>
Вторник	Выработка решений по преодолению проблем в области качества и совершенствованию процессов с помощью инструментов «кайдзен»
Среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выбор оптимальных решений;</li> <li>• анализ необходимых для изменений ресурсов;</li> <li>• начало изменений</li> </ul>
Четверг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершение изменений;</li> <li>• пробное выполнение работ и анализ результатов;</li> <li>• корректировка внесённых изменений</li> </ul>
Пятница	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закрепление достигнутых улучшений;</li> <li>• подготовка плана реализации мероприятий «кайдзен»;</li> <li>• подготовка и презентация результатов проекта</li> </ul>

<sup>4</sup> Агапова Е.Н. Мотивация учебной деятельности в сб.: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. С.Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 314 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс. — С. 54–63.

и руководитель образовательной организации вместе с заместителями активно включаются в процесс. Таким образом, обеспечивается реализация принципа менеджмента качества «Лидерство руководства», что ещё более содействует осознанному вовлечению персонала.

Таким образом, участие педагогов в «кружках качества» позволяет реализовать принцип менеджмента качества «Вовлечение персонала» и использовать их возможности на благо образовательной организации.

Ключевые преимущества использования этого принципа<sup>5</sup>:

- педагоги не только понимают цели и задачи организации, они становятся небезразличны к ним, мотивированы на их достижение;
- активизируется инновационность и творчество педагогов в достижении целей образовательной организации, в том числе связанных с оценкой и обеспечением качества образования;
- педагоги более ответственно относятся к работе, проводят самооценку качества деятельности, участвуют в процедурах взаимной и независимой оценки;
- формируют устойчивую потребность вносить свой вклад в обеспечение и улучшение качества образования.

Применение принципа «вовлечения» приводит к тому, что педагоги:

- осознают важность своей роли и своего вклада в обеспечение и улучшение качества образования;
- активно и добровольно участвуют в выявлении препятствий в достижении качества образования;
- понимают проблемы образовательной организации в вопросах обеспечения и улучшения качества образования как свои собственные и несут персональную ответственность за их достижение;
- оценивают эффективность достижения целей и задач организации в отношении своих личных целей и задач;
- активно ищут возможности для улучшения профессиональной компетентности с целью гарантированного обеспечения и улучшения качества образования;
- свободно обмениваются знаниями и опытом, открыто обсуждают вопросы в области обеспечения качества образования, предлагают пути решения проблем. **НО**

Таблица 5

### Распределение «зон ответственности»

Роль/должность	Обязанности
Лидер кайдзен-команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет, каким инструментам необходимо обучить членов команды;</li> <li>• содействует обсуждению и отработке инструментов качества на практике, реализации творческого подхода;</li> <li>• координирует действия команды, поддерживает и направляет участников во время поиска решений;</li> <li>• отслеживает выполнение плана блиц-кайдзен для закрепления достигнутых результатов;</li> <li>• проводит мониторинг улучшений;</li> <li>• измеряет и анализирует ключевые показатели, влияющие на достижение целей блиц-кайдзен по завершении фазы поддержки</li> </ul>
Руководитель ОУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает решение о проведении блиц-кайдзен; выбирает зоны вмешательства;</li> <li>• определяет задачи;</li> <li>• утверждает координатора;</li> <li>• приглашает экспертов;</li> <li>• оказывает необходимую поддержку для реализации разработанных мероприятий</li> </ul>
Заместитель директора по УВР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участвует в подборе членов команды;</li> <li>• ведёт учёт сотрудников, обученных инструментам менеджмента качества;</li> <li>• оказывает поддержку в подготовке и проведении обучающих мероприятий</li> </ul>

<sup>5</sup> Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000: практическое пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело и сервис, 2010. — 448 с.

## Quality Of Education Improvement: Personnel Involvement Is The Indicator Of Success Of Educational Organization

Elena N. Agapova, docent of department of educational and personnel management of the Herzen State Pedagogical University of Russia, candidate of pedagogical sciences

**Abstract.** *The teacher involvement in the procedures of management, provision and improvement of education quality is especially relevant in the current conditions. In the beginning of the twenty-first century the point of view appeared that the best indicator of raising the quality of an organization's activities of any sphere is the «personnel involvement» in processes that provide quality and its improvement. Studying of this involvement is a widespread trend of conducting vast international researches abroad in the sphere of quality management. The current article deals with the particular aspects of this field of research.*

**Keywords:** *personnel involvement, education quality, quality instruments, kaizen conception, kaizen blitz, quality circles, quality management, quality improvement, quality assurance.*

### References:

1. *Agapova E.N. i dr. Innovatsionnoe upravlenie chelovecheskimi resyrsami v obrazovatelnyh uchrezhdeniyah: uchebno-metodicheskoe posobie // Pod red. A.P. Panfilovoj, S.Yu. Trapitsyna. — SPb.: Svoe izdatelstvo, 2014. — 369 s.*
2. *ISO-9000:2000. Sisyema menedzhmenta kachestva — Osnovnye polozheniya i slovar.*
3. *Motivatsiya i stimyirovanie trudovoj deyatel'nosti: uchebnyk i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata / pod odshch. Red. S. Yu. Trapitsyn. — M.: Izdatelstvo Yurajt, 2017. — 314 s. — Seriya: Bakalavr. Akademicheskij kurs.*
4. *Repin V.V., Elifarov V.G. Protssesnyj podxod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protssessov. — M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2008. — 408 s.*
5. *Trapitsyn S.Yu. Monitring kachestva obrazovaniya: uchebno-metodicheskoe posobie [Tekst] / S. Yu. Trapitsyn, V.V. Timchenko i dr. // SPb, RGPU. 2008. 192 s.*
6. *Shinkarenko O.N. Upravlenie personslom organizatsii pri vnedrenii standartov cerii ISO 9000: prakticheskoe posobie. — 2-e isd., pererab. i dop. — M.: Delo i servis, 2010. — 448 s.*
7. *Federalnyj zakon «Ob obrazovanii v possijskoj Federatsii» № 273-FZ. — M.: Prospekt, 2016. 160 s.*