

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Е.Терехова, Н.Аниськина, Россия, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова

Абстракт

Целью написания данной статьи является намерение авторов представить положительную практику повышения качества образовательных услуг за счет применения инновационных методов для вовлечения персонала в процессы менеджмента организации. На основе исследования восприятия инициатив качества преподавателями и менеджментом образовательных организаций проведен анализ основных причин торможения инициатив качества. Сформулированы проблемы низкой эффективности систем менеджмента качества, сделан вывод о важности распространения «духа качества» среди преподавателей и менеджеров, о необходимости применения в практике управления образовательной организацией таких принципов менеджмента качества как лидерство и вовлечение персонала.

Для решения задачи распространения духа качества, развития лидерства и вовлечения персонала процессы управления качеством в образовательных организациях предложена Инновационно-проектная технология подготовки руководителей и специалистов. Статья содержит описание и примеры применения Инновационно-проектной технологии для создания эффективных систем управления организациями на основе развития лидерства и вовлечения в процессы управления качеством руководства и персонала. Авторами сформулированы принципы инновационного обучения и дана оценка эффектов от его применения в проектах совершенствования систем менеджмента качества.

В качестве примера положительной практики представлено описание опыта применения главного элемента технологии - инновационного семинара для разработки стратегии развития Академии Пастухова, формирования управленческой команды и вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества образования. Показано практическое значение результатов, полученных Академией от применения Инновационно-проектной технологии, как для развития управленческой команды и ее стратегического самоопределения, так и для повышения качества образовательных услуг. Инновационно-проектная технология применяется также при внедрении стандартов социальной ответственности.

Статья представляет ценность для образовательных организаций, применение которыми Инновационно-проектной технологии обеспечит реальный эффект от системы менеджмента качества, позволит усовершенствовать образовательные программы и окажет в результате положительное влияние на повышение качества жизни.

Введение

Качество образования – это одна из наиболее актуальных тем нашего времени. Этой теме посвящено множество исследований, в том числе проекты Европейского фонда образования, работы в рамках российской Федеральной программы развития образования. Результатом этих работ являются модели обеспечения качества образования, ориентированные на тот или иной его вид (высшее образование, Vocational Education and Training) и учитывающие национальные особенности стран, где они применяются (А.Рашиди, XXXX; Н.Н. Аниськина, И.О. Мельник, 2016). При этом в основе моделей обеспечения качества образования, как правило, лежит цикл управления Plan-Do-Check-Act или его аналог Planning-Implementation-Evaluation-Review и общие принципы менеджмента качества. В последние годы в образовании все чаще стали применяться модели бережливого производства (1.Сравнительный анализ применения системы Lean в организациях ВО и ДПО в Великобритании; 2. Учимся у пионеров; 3.Lean ив ВО: истории успеха, трудности, возможности реализации). При этом вопросы

применения в деятельности и в практике управления образовательной организацией принципов менеджмента качества остаются весьма актуальными.

Во многих странах, в том числе и в России, внедрение систем менеджмента качества (СМК) образовательных организаций по моделям, опирающимся на стандарты ISO, идет очень активно (7. Влияние и факторы успеха ИСО 9001 в образовании). В ISO разрабатываются специальные стандарты для системы образования, в том числе ISO 29990:2010, FDIS ISO 21001. По заказу Европейского Фонда образования в рамках проекта Жан Моне разработана интегральная модель QM&CQAF, основанная на стандарте ISO 9001 и Европейской рамке обеспечения качества образования CQAF (Аниськина, Лунина, 2017- то, что в скопусе на англ яз). Многие образовательные организации Австрии, Швеции, Хорватии, России и других стран, тесно взаимодействующие с работодателями, чтобы повысить уровень их доверия, сертифицируют свои системы менеджмента качества на соответствие стандарту ISO 9001.

Однако во многих случаях коллектив образовательной организации, завершив проект внедрения той или иной модели обеспечения качества и получив диплом или сертификат на свою систему менеджмента, забывает о принятых на себя обязательствах в отношении требований соответствующего стандарта и вспоминает о них в лучшем случае перед следующей проверкой или аудитом. Но даже если инициативы качества пытаются внедрять «сверху», зачастую это наталкивается на пассивный протест учебно-методического персонала, в первую очередь, преподавателей и руководителей среднего звена. Часто приходится встречаться с ситуацией, когда преподаватели, формально поддерживающие СМК, не применяют на практике принципы менеджмента качества в управлении образовательными программами и организацией в целом.

Поэтому большое значение для качества образования приобретает работа по развитию в образовательных организациях лидерства всего основного персонала и вовлечение его в процессы менеджмента качества.

Исследование распространения духа качества в образовательных организациях и задача развития лидерства и вовлечения персонала в процессы управления

Задача привлечения к активной работе по выдвиганию и внедрению инициатив качества всех без исключения сотрудников образовательной организации очень интересна, важна, сложна. Она тесно связана с задачей становления корпоративного духа организации в целом. Решение здесь можно условно разлить на два этапа. Первый этап – поиск и выделение основных проблем, стоящих на пути этого процесса. Второй этап – разработка и внедрение конкретных методов и техник, способствующих объединению коллектива вокруг стратегии образовательной организации в области качества, осознанию всеми и каждым своей роли в общем деле, пониманию вклада каждого сотрудника в общий успех организации..

С одной стороны, в образовательных организациях творческие проекты и научные исследования позволяют преподавателям в полной мере реализовать лидерский потенциал в вопросах развития и обеспечения качества и вовлекать в управление качеством всех членов проектных команд. С другой стороны, развитию лидерства и вовлеченности персонала в дело качества не способствует фактическое отсутствие прослеживаемости связи конкретного вклада преподавателя с качеством результата, не смотря на то, что все модели обеспечения качества рассматривают это как основную цель,.

Например, в России традиционная система управления государственным вузом или колледжем, несмотря на выборность основных административно-управленческих фигур, имеет жесткую иерархичность и далека от процессной ориентации, которая повышает прозрачность связи конкретной деятельности с качеством результата. Этому способствует абсолютная централизация и жесткая бюджетная регламентация финансовых потоков. Управление внебюджетной деятельностью на практике тоже редко осуществляется по другим основаниям и

финансовые потоки не прозрачны. Поэтому корни подмены системы менеджмента качества контролем качества (что на верхнем уровне управления встречается довольно часто) гораздо глубже, чем просто непонимание. А отсутствие лидерской позиции высшего руководства в системе менеджмента качества образовательной организации влечет за собой потерю интереса персонала к инициативе качества.

В 2014 году в рамках проекта «Распространение духа качества» Программы Леонардо да Винчи были проведены объемные исследования отношения руководителей и преподавателей к инициативам качества в целом, к их источникам, к процессу их внедрения (Н.Н.Аниськина, А.Рашиди, Р. Ван де Винкель, 2014). В результате обработки собранной информации аналитики проекта выделили следующие шесть основных причин торможения инициатив качества.

1. Для эффективного управления качеством, а также для обучения и развития персонала необходима открытая и социально-ответственная культура образовательной организации. При отсутствии или недостаточном развитии такой культуры инициативы качества тормозятся.
2. Руководители отстранились от учебного процесса. По этой причине есть вероятность того, что инициативы качества потеряют влияние или даже помешают результатам обучения участников образовательного процесса.
3. Преподаватели скептически относятся к инициативам качества, т.к. инициативы в целом не имеют четких целей и недостаточно хорошо проработаны.
4. Преподаватели не любят размышлять о качестве своей работы или не готовы честно принять отзывы о ней.
5. При внедрении инициатив качества стремление слишком быстро достичь запланированных результатов создает беспокойство в организации и нехватку времени для нормальной, эффективной реализации процесса.
6. У преподавателей нет четкого и схожего понимания причин и результатов инициатив качества.

Таким образом, был сформулирован ответ на основной вопрос первого этапа работы – что нам мешает. Это, прежде всего, отсутствие лидерской позиции руководства образовательной организации в управлении качеством и низкий уровень доверия инициативам качества со стороны преподавателей.

Второй этап – это ответ на вопрос «Что делать». Разработка руководящих принципов для реализации политики обеспечения гарантий качества образования стала целью проекта, в котором принимали участие партнеры из Австрии (Quality Austria), Беларуси (RIPO), Италии (Инспекция школы округа Фриули-Венеция-Джулия), Нидерландов (Реваленто), Швеции (Фолькуниверситет Упсалы, координатор), Турции (Управление национального образования округа Бейпазары) и России (Томский государственный университет, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова и Казанский институт экономики, управления и права) является (Г.В. Можаяева и др., 2015).

Практика показывает, что качество образования эффективно обеспечивается в тех организациях, где высшее руководство реально возглавляет процесс формирования системы менеджмента, основанной на принципах качественного. Не может ответственность за создание, функционирование и развитие системы менеджмента качества быть передана на третий уровень управления, что очень часто приходится наблюдать в образовательных организациях. Если система менеджмента качества сначала внедрена в подразделении вуза (на факультете, в самостоятельном структурном подразделении), опыт такого подразделения должен быть максимально использован, на нем как на полигоне могут быть апробированы основные идеи, модели и инструменты управления качеством, и силами его преподавателей может быть обеспечен процесс обучения менеджменту качества персонала всего вуза. Вовлечение персонала в инициативы качества не возможно без глубокого понимания целей

управления качеством, связи личного вклада с общим результатом, плюсов и минусов системы менеджмента качества в целом.

На практике существует множество путей решения этих задач, и каждая организация вправе выбрать свой. С нашей точки зрения, важным условием успеха является правильный выбор технологий, которые обеспечат общую вовлеченность персонала организации в сам процесс обсуждения и решения проблем. Для этого хорошо подходят техники коллективной работы с погружением. Они могут быть организованы по-разному – и в форме семинаров и конференций, и в форме деловых, ролевых, имитационных игр, и в форме мозговых штурмов, и как логичный синтез различных форм.

Эффективным инструментом развития лидерства и вовлечения персонала (прежде всего, преподавателей) образовательной организации в инициативы качества является Инновационно-проектная технология (ИП-технология), представляющая собой особым образом выстраиваемую деятельность по анализу проблем и проектированию организационных решений. ИП-технология уже много лет применяется нами для распространения духа качества в коллективе, разработки и внедрения систем менеджмента качества на основе международных стандартов ISO, распространения процессного подхода к управлению организациями с пониманием вклада каждого сотрудника в общий успех.

Концепция инновационно-проектной технологии распространения духа качества

Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова (Академия Пастухова), являясь признанным российским лидером в области качества образования, постоянно проводит работу по совершенствованию механизмов внедрения процессов эффективного управления в свою повседневную деятельность. Наибольших результатами мы добились, применяя авторскую Инновационно-проектную технологию, в основе которой лежит инновационная методология, разработанная коллективом Академии под руководством профессора Дудченко еще в 80 годах прошлого столетия (В.С.Дудченко, 1989). В настоящее время эта технология применяется и при работе с клиентами Академии в области менеджмента качества (Н.Н.Аниськина, 2009; Е.А.Белкова, 2012), и для решения внутренних вопросов, возникающих перед нашим коллективом (Е.Ю.Терехова, 2014).

ИП-технология базируется на концепции инновационно-проектной подготовки персонала для качественного управления организациями. В основе этой концепции лежат следующие главные принципы (Н. Injas, Н. Аниськина, 2012):

1. *обучение в деятельности*: эффективность учебного процесса существенно выше, если руководители в ходе обучения занимаются решением собственных проблем, и знания даются под конкретную проблему (принцип «действие-знание-действие»);
2. *проектная организация обучения*: обучение является составляющей реального проекта и направлено на поддержку процесса его реализации, результатом обучения наряду с новыми компетенциями является выполнение проектного задания (принцип «здесь и теперь»);
3. *командный принцип*: решением проблем деятельности в рамках конкретного проекта руководитель занимается, опираясь на помощь коллег и стараясь, в свою очередь, помочь им;
4. *принцип погружения*: обучение состоит из набора непродолжительных модулей, во время реализации которых руководитель полностью отрывается от текущей работы и погружается в творческий процесс;
5. *многозадачность обучения*: наряду с содержательными, в процессе обучения решаются задачи выстраивания эффективного взаимодействия с членами команды (вне зависимости от их статуса,

возраста и опыта), задачи личного самоопределения по отношению к новым идеям и решениям и выработки новых индивидуальных инструментов управленческой деятельности.

Для реализации этой концепции применяется такая форма организации учебного процесса как инновационный семинар (инновационная игра - ИНИ). В отличие от деловых, ролевых, имитационных игр ИНИ не предполагает известного заранее содержательного результата или строгого алгоритма. ИНИ это технология решения сложных слабоструктурированных задач с использованием групповой динамики. Преподаватели здесь выступают в первую очередь как консультанты по эффективной организации коллективной работы над поставленными перед группой задачами, и только во вторую как носители содержательного знания, которое дается очень дозированно, только при возникновении соответствующего запроса (В.С. Дудченко, 2007).

В ИНИ работа ведется в трех плоскостях, для каждой из них формируется свой тип результата (рисунок 1):

- решение проблем деятельности – результатом может быть содержательное решение проблемы: стратегия, процессная модель, структура и документы системы управления и т.д.;
- решение проблем взаимодействия в команде – результат: выстраивание эффективных коммуникаций для поиска и реализации содержательных решений, результатом является команда проекта;
- решение проблем личной оспособленности – результат: выработка новых персональных средств и методов работы с проблемой на основе личного самоопределения по отношению к ней и к команде включенных в эту работу партнеров - результат.

В каждой плоскости используются свои методы и инструменты. В содержательной – логико-технические средства, в коммуникативной – логико-технические средства, в личностной – психо-технические.

Участник образовательного процесса получает приращение в знаниях по данной проблеме не только через общение с преподавателями, но и путем интенсивного обмена информацией в рабочих группах. И в отличие от традиционных форм обучения здесь появляются два дополнительных результата (что наиболее ценно для категории высших руководителей!) - это умения и навыки организационного социально-психологического управления коллективом, выстраивания эффективных коммуникаций, а также новые личные средства и методы решения проблем собственной управленческой деятельности.

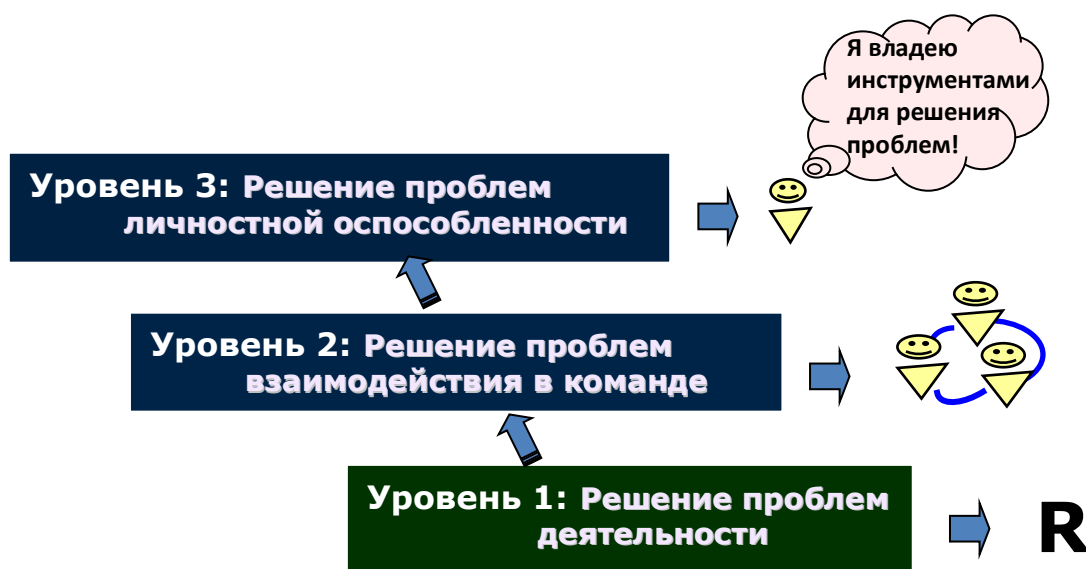


Рисунок 1 – Три вида результатов в инновационном семинаре

При применении инновационного семинара для анализа проблемы формируются рабочие группы для проработки заданного содержания с последующим его обсуждением на межгрупповой дискуссии. Для расширения сферы анализа и усиления содержательной концентрации рабочие группы могут формироваться как фокус-группы, т.е. каждая из них выполняет свое задание. Результаты каждой фокус-группы презентуются на общей дискуссии и подробно обсуждаются. Модератор управляет дискуссией так, чтобы обеспечить синтез результатов, представленных фокус-группами. Группы на дискуссии дают оценку выступлениям своих коллег и соотносят их результаты со своими по принципу дополнения. К работе на инновационном семинаре привлекаются эксперты по обсуждаемой проблеме.

Очень важно для успеха работы правильно подобрать темы для обсуждения в фокус-группах, сформировать состав фокус-групп по принципу равносильности и обеспечить групповую динамику как на этапе обсуждения тем в фокус-группах, так и в ходе дискуссии.

При проработке на инновационном семинаре каких-либо проектов общий объем работы распределяется между фокус-группами таким образом, чтобы результаты объединялись по принципу дополнения. Для этого задачи фокус групп имеют общую и индивидуальную части. Общая часть включает определение Цели (общего результата) проекта, перечня результатов, получение которых будет обеспечено в проекте, задач, которые должны быть решены для достижения этих результатов. Индивидуальные задания фокус-группам подбираются таким образом, чтобы при их синтезе все составляющие проекта оказались рассмотрены: 1 – разработка дорожной карты проекта с показателями и точками контроля; 2 – составление реестра заинтересованных сторон и их требований; 3 – составление реестра опасностей (угроз) при реализации проекта и оценка рисков на всех этапах; 4 – определение перечня возможностей, которые открывает проект и оценка эффектов от его реализации. Ту часть работы, которая эффективнее выполняется в индивидуальном режиме, например разработка финансового плана проекта, лучше перенести на этап индивидуальной доработки проектов с привязкой к конкретным условиям. Принцип формирования фокус-групп на этапе проектной работы основан на общности содержательных задач. Групповая динамика обеспечивается за счет соотнесения общих частей содержания и выстраивания при обсуждении взаимосвязей между индивидуальными заданиями.

Инновационные семинары в комплексе с информационными модулями и консалтингом, являясь шагами реального консультационно-образовательного проекта, на выходе которого конкретное изменение в организации, и легли в основу инновационно-проектной технологии. ИП-технология, разработанная как механизм реализации концепции подготовки персонала для качественного управления организациями, используется на практике для решения разных задач.

Содержательное наполнение программных модулей в ИП-технологии обусловлено целями проекта, границами инициативы качества и уровнем участвующего персонала. Прежде всего, это вопросы качественного управления всей деятельностью организации, профессиональной безопасности сотрудников на рабочих местах, обеспечения защиты информации, корпоративной социальной ответственности. Проектно-модульная организация обучения с применением инновационных семинаров и консалтинговой интернет-поддержки усилила практическую составляющую обучения, жестко ориентировала его на конкретный результат, повысила мотивацию всех участников проекта, как обучающихся, так и преподавателей.

Переход на ИП-технологии подготовки персонала для качественного управления организациями способствовал многократному росту объемов и расширению географии работ Академии Пастухова. Профессионально усилилась команда преподавателей-консультантов академии – все они практикующие аудиторы международного уровня. Сроки реализации проектов по внедрению в практику управления принципов

менеджмента качества и реализации требований стандарта ISO 9001, когда система менеджмента качества университета разрабатывалась в процессе обучения его управленческой команды, сократились с 1 года до 4-5 месяцев.

В итоге Академия Пастухова на основе ИП-технологии сформировала базовый коммерческий продукт - управленческая подготовка руководителей и ключевых специалистов организаций (в образовательных организациях – это преподаватели) для развития систем управления и распространения духа качества.

При этом глубокое погружение в проблемы качественного менеджмента способствовало изменению отношения руководства и преподавателей университетов к качеству образования и пониманию того, какую ценность дает организации применение на практике той или иной моделей обеспечения качества, стимулировало осознанный переход от контроля качества к менеджменту.

Применение ИП-технологии для разработки и внедрения СМК образовательной организации

Академия Пастухова осуществляет проекты по разработке, внедрению и совершенствованию СМК организаций в ходе подготовки их руководства и преподавателей с применением ИП-технологии. Диагностические и проектные инновационные семинары встраиваются в процесс работы над системой и являются фазами повышения статуса проекта. На семинарах руководители образовательной организации и ключевые специалисты (преподаватели) работают вместе. Структура проекта создания СМК на основе ИП-технологии представлена на рисунке 2.

На первой фазе проекта семинар используется для анализа действующей системы управления с точки зрения соответствия ее требованиям стандартов качества. На следующей фазе, когда команда проекта уже познакомилась с философией и требованиями стандартов (моделей), семинар формирует концессуальную основу для выработки стратегических документов системы управления (миссии, видения, стратегических целей, политики в области качества) и разработки или корректировки процессной модели организации. На заключительной фазе семинар служит инструментом коллективного анализа эффективности и результативности системы управления качеством образовательной организации.

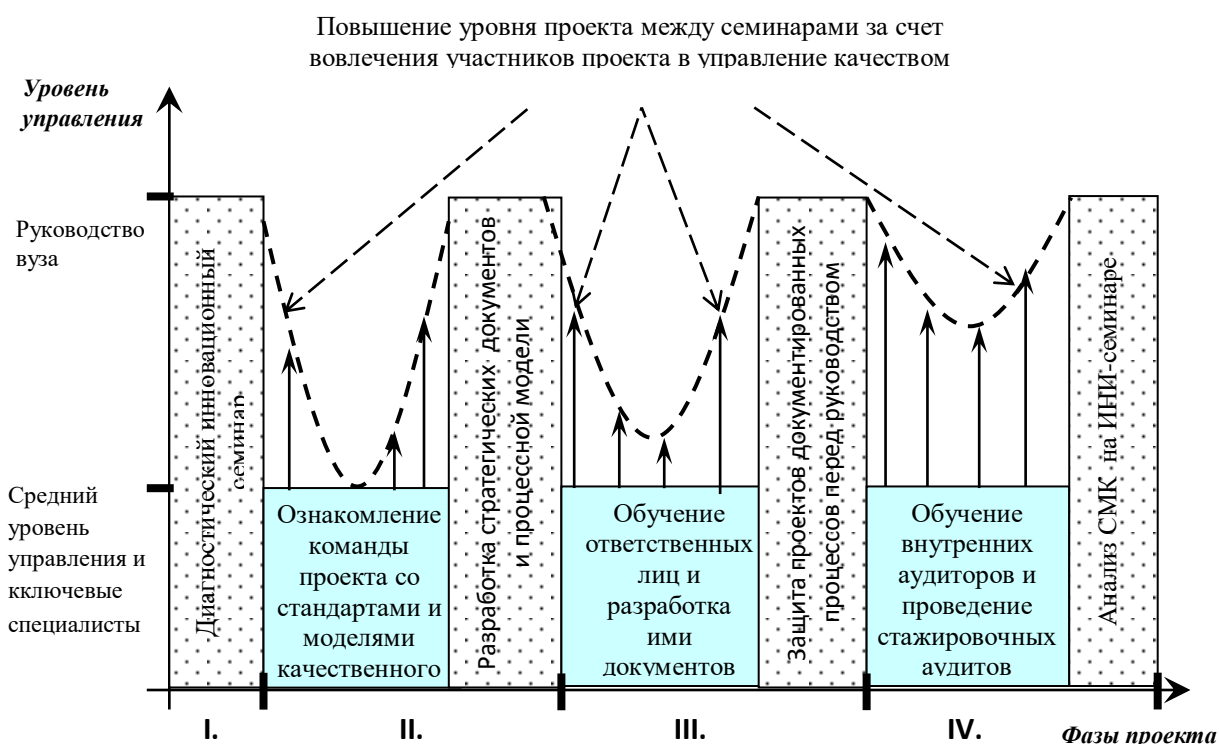


Рисунок 2- Структура проекта создания СМК

Периодическое включение через семинары первых лиц организаций в работу над системой позволяет поднять общий уровень ответственности за проект, соединить обучение высшего руководства и команды с процессом решения практических проблем управленческой деятельности организации, вовлечь персонал в проектирование и сформировать у него ответственность за внедрение результатов разработки, создать действующую команду проекта.

В случае, если все требуемые выбранными стандартами или моделями качества документы уже имеются в организации, но необходимо улучшение системы обеспечения качества, аналитическая составляющая инновационного семинара появляется на всех фазах проекта. Например, на второй фазе вместо разработки стратегических документов и процессной модели (ландшафта процессов) задачей семинара является анализ на пригодность и актуальность миссии, видения, стратегических целей и основных направления развития организации, а также соответствия им процессной модели. В групповой работе на семинаре разрабатываются проекты новой политики в области качества, информационной безопасности, социальной ответственности на основе анализа стратегических задач организации, конкурентной среды и требований потребителей. Главным в коллективной работе является принцип - «каждая мысль имеет ценность». Поэтому каждый не просто видит себя и свое место в общем проекте, но также может взять для развития своей деятельности все наиболее значимые коллективные наработки.

Разработка (или пересмотр) документов СМК, включая описание процессов организации является обычно самым продолжительным по времени и самым дискуссионным этапом проекта. Главной целью этой фазы является создание условий для применения системного подхода в управлении организацией на основе развертывания целей по уровням управления. Здесь решаются задачи распределения (или уточнения) ответственности, конкретизации входных и выходных требований, правил и механизмов ведения процессов, минимизации контроля, анализа прослеживаемости параметров процессов и показателей, постоянного их улучшения. Обучение и разработка документов ответственными лицами, а затем обсуждение процессной модели на семинаре вместе с руководством вуза позволяет проанализировать эффективность взаимодействия подразделений в процессах и договориться о персонификации ответственности за качество.

Четкое и согласованное структурирование ответственности в пределах границ процессов - главный результат коллективной работы над процессной моделью. Эта ответственность в организационной структуре должна быть подкреплена соответствующими компетенциями, а инновационный семинар помимо всего прочего является прекрасным инструментом для диагностики управленческой компетентности его участников, что представляет собой не меньшую ценность на весах общего успеха проекта.

Согласование границ ответственности, входов и выходов процессов проводится за несколько итераций до полного осознания членами команды логики процессов и определения всех необходимых параметров.

При описании процессов встает вопрос определения необходимой и достаточной степени их документирования. Для решения этой проблемы в технологии предусмотрена оценка «зрелости процессов», которая в зависимости от применяемой модели может проводиться по-разному. Например, при использовании модели качества ISO оценка процессов и системы управления в целом проводится в соответствии со шкалой зрелости стандарта ISO 9004:2010. Использование шкалы зрелости позволяет обоснованно выбрать глубину проработки процессов на первой стадии и затем переходить от одного к другому типу описания процессной модели в зависимости от того, на каком уровне «зрелости» находится система менеджмента процессов.

Практика применения ИИ-технологии для вовлечения персонала Академии Пастухова в процессы управления

Вопросы применения принципов менеджмента качества в собственной практике управления Академией Пастухова, не смотря на большой опыт работы с клиентами по этому направлению, для нас также актуальны. Для иллюстрации положительной практики представим опыт проведения инновационного семинара «Разработка идей для стратегии «Академия-2020». Этот семинар внес большой вклад в формирование и совершенствование открытой и социально-ответственной корпоративной культуры нашей организации, помог руководящему и преподавательскому персоналу сплотиться и найти новые пути и методы эффективной деятельности – как в области образования, так и в области эффективного управления.

Вопросы формирования открытой и безопасной культуры организации тесно связаны с формированием командного и корпоративного духа организации. Поэтому Академия Пастухова поддерживает традицию проведения инновационных семинаров для решения стратегических задач, формирования управленческой команды, в том числе с привлечением внешних консультантов.

Для укрепления корпоративного духа, объединения команды и наиболее эффективной выработки новых, свежих идей Академия Пастухова организовала выездное мероприятие в традициях инновационной методологии, которая направлена на решение сложных, слабоструктурированных задач на основе групповой динамики. Это и было осуществлено во время 3-дневного семинара на базе отдыха, где ничто не отвлекало от полного погружения в разработку командной стратегии на основе принципов менеджмента качества.

В работе принимали участие 25 человек – большая часть ключевого управленческого персонала и ведущих преподавателей. Это были проректора, заведующие кафедрами, руководители таких административных подразделений, как учебный отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, отдел информационных технологий, научно-практические центры Академии. Руководитель Академии – ректор – также принимал участие в мероприятии, однако выступал в роли эксперта-наблюдателя. Это было сделано специально, для того, чтобы исключить административное давление на членов команды. Для проведения семинара были приглашены специалисты по инновационной методологии - внешние для Академии консультанты. Это было очень важно для создания независимости и равных условий для всех членов команды. Для исключения административного давления руководитель организации был выведен в отдельную позицию эксперта.

Главным ожидаемым результатом семинара был проект основных стратегических направлений развития Академии. Он должен был быть создан путем формирования идей для стратегии развития Академии Пастухова на срок до 2020 года на основе полного вовлечения всех ключевых фигур в этот процесс. Так как Академия берет менеджмент качества за основу своей стратегии, а вопросы формирования открытой и социально-ответственной культуры организации есть важнейшая составляющая менеджмента качества, то анализу этих вопросов на семинаре было уделено весьма значительное время.

Задача разработки проекта была заявлена в начале семинара, однако на пути к ее решению было достигнуто несколько очень важных промежуточных результатов. Первым из них была формулировка каждым участников семинара своих личных целей и задач, а также осознание того, как наши личные задачи органично вписываются в задачи всей Академии. Использовался метод кругового опроса участников семинара с последующей систематизацией и сопоставлением индивидуальных целей и задач с общими. Среди личных задач чаще всего отмечались:

- Рост профессионального мастерства
- Осознанный выбор своего будущего

- Изменение отношения к жизни
- Формирование сопричастности к будущему Академии
- Выстраивание отношений сотрудничества между отдельными подразделениями Академии
- Поиск новых продуктов, новых механизмов и путей их реализации
- Поиск идей для научной работы и диссертационного исследования
- Обучение механизму целеполагания
- Понимание своего места в коллективе
- Совершенствование навыков коммуникаций
- Понимание механизмов построения будущего
- Поиск новых стимулов для активной профессиональной деятельности

Уже в этой постановке целей и планов каждого видно, что сотрудники академии, участвовавшие в семинаре, тесно связывают свое будущее с будущим организации и готовы вместе с ней расти и меняться. После анализа результатов опроса были поставлены следующие общие темы для обсуждения на семинаре:

1. Формирование духа качества в Академии, который самым своим существованием продвигает нас к новым ступеням нашего развития.
2. Формирование открытой культуры, которая приведет к гармонии отношений между подразделениями.
3. Поиск для каждого участника путей и возможностей связи своих перспектив личного развития с перспективами развития Академии, механизмов конструирования собственного будущего.
4. Определение новых идей продвижения активности Академии (новые продукты, новые механизмы продаж, новых потребителей, идеи для научного роста) в рамках открытости и взаимоподдержки.
5. Стремление каждого понять свое место в команде, в механизмах реализации будущего и стратегии развития Академии; получить личные установки в достижении цели.
6. Обучение путям и возможностям ставить глобальные цели и не сходить с пути движения к ним.

Диагностика членов команды – важный шаг инновационного семинара. На этом шаге участники совместно выработали задачи семинара – как личные, так и групповые.

Для обеспечения эффективности коллективной работы участники договорились о следующих правилах семинара:

1. Если коллега говорит, слушай не перебивая.
2. Участвуй в работе без выпадений.
3. Переводи негатив в позитив, а препятствия – в возможности.
4. Говори правду.
5. Соблюдай конфиденциальность.

Для облегчения взаимопонимания были определены ключевые термины, которыми мы старались руководствоваться в нашей работе:

1. **ОСОЗНАННОСТЬ** - необходимость вести постоянную работу на приведение самого себя к осознанному состоянию. Осознанность – качество лидеров, хозяев собственной жизни, которые понимают способы своего мышления, поведения и деятельности.
2. **СВОБОДА**. Любой человек абсолютно свободен - свобода выбора у него есть всегда, и эти выборы происходят ежедневно. Несвободу человек тоже всегда выбирает сам.
3. **ОТКРЫТОСТЬ**. Лучшая форма защиты – абсолютная открытость, обозначающая готовность не скрываясь выражать свои мысли и чувства.

Интересным методологическим приемом является так называемый «светофор семинара». Красным светом светофора (цвет запрета) обозначаются неконструктивные позиции, которые может занимать сотрудник организации. Эти позиции являются недопустимыми при построении открытой системы управления качеством:

1) **«Окопный человек»**. Человек, сидящий в «должностном окопе» с соответствующими границами видения ситуации. Зачастую организация представляет собой ряд окопов-подразделений. Люди, сидящие в них, не могут вступить в продуктивную коммуникацию друг с другом и не видят объемлющего контекста (организацию как систему, сферу деятельности, страну, мир). Первое лицо «стоит на вершине горы», горизонт видения намного шире, но иногда и он оказывается в окопе... на вершине горы.

2) **«Дохлая лошадь»**. Человек, который «перегорел» - у него нет ни амбиций, ни желаний, ни интереса к самому себе и к жизни; его глаза потухли и единственное его стремление – чтобы его оставили в покое.

3) **«Человек-жертва»**. Он убежден, что все люди вокруг, жизненные обстоятельства и сама судьба действуют таким образом, чтобы причинить ему ущерб, заставить его страдать. Он находит почти мазохистское удовольствие, обнаруживая вновь и вновь подтверждения «несчастья» своей жизни, неудачливости в делах, обреченности быть объектом злонамеренных действий, направленных против него.

Желтый цвет – цвет внимания. При внедрении инициатив качества важно распознавать те позиции, которые может занимать сотрудник. Две первые из них также не способствуют плодотворной работе, однако могут быть скорректированы в сторону третьей, активной, позиции в случае повышения заинтересованности их носителей в итоговых результатах реализации политики качества:

1) **«Турист»**. Позиция наблюдателя – человека, который входит в новые пространства просто посмотреть, послушать, получить новую информацию. После этого он всегда возвращается в своё пространство.

2) **«Заключенный»**. Позиция человека, которого принудили находиться здесь; главное, чего он хочет и ждёт – это свобода от этого пространства.

3) **«Партнер»**. Позиция человека, который решает свои задачи, решает их в контексте задачи команды/организации, решает их вместе с командой. Он идет на договор, есть конечный результат. У него высокий уровень ответственности за свои действия, он – хозяин своей жизни.

Зелёный цвет – цвет предписания. Определение уровней программ, по которым живёт человек:

1) **«Биоробот»** - запрограммирован природой (есть, спать, дышать, продолжать род и т.д.).

2) **«Социоробот»** - запрограммирован социумом (окончить школу, выучиться и получить профессию, найти работу, создать семью, после 55 лет выйти на пенсию и т.д.).

3) **«Человек» (команда)** – учитывая два предыдущих уровня программ, начинает сам писать программы собственной жизни (ставит цели от предельно желаемого и находит возможности для их реализации).

Задачей первого дня являлась диагностика нашей команды (КТО МЫ?), второго дня – постановка целей (ЧТО ДЕЛАТЬ?), и третьего – планирование конкретных мероприятий (КАК ДЕЛАТЬ?)

В начале каждого дня мы определяли конкретные задачи на этот день и пути их реализации, формировали рабочие группы и проводили работу в их составе, затем обсуждали все вместе полученные группами результаты и подводили итоги.

В рамках диагностики команды участники отвечали, в чем, с их точки зрения, сила и слабость каждого члена команды, команды Академии в целом и ее деятельности. Интересно, что в качестве собственных проблем участники главным образом отмечали свои личностные качества (стеснительность, замкнутость, излишняя эмоциональность, нерешительность, склонность к излишней рефлексии, зависимость от обстоятельств, лень, повышенная тревожность, неуверенность и т.п.). Никто не сетовал на отсутствие образования, нехватку профессиональных знаний и навыков. Что же касается команды Академии и ее деятельности в целом, основной

проблемой, с точки зрения участников, являлись слабые коммуникации, слабая связь между подразделениями, разобщенность, отсутствие единых ориентиров и стимулов, перекося на индивидуальные интересы. Отмечались также недостаточно четкое планирование работы, частые авралы и как следствие – неполное соответствие потребностям рынка.

Что же касается сильных сторон, большинство отметили свой профессионализм, знания, интеллект, квалификацию, желание работать. Отмечался также и высокий профессионализм коллег и руководителей Академии, научный и творческий потенциал, харизматичность лидера.

По итогам диагностики группа пришла к выводу, что потенциал как всех, так и каждого, а также Академии в целом весьма высок, а слабые стороны могут быть превращены в сильные.

Исходя из этой предпосылки, мы решали следующую задачу. Участники разбились на четыре группы, каждая из которых представила свой ответ на вопросы о том, каковы экономические, политические, демографические и культурные тренды современного мира и каковы, исходя из этого, тренды развития сферы дополнительного профессионального образования в России.

Групповая работа захватила каждого. В целом группы пришли к сходным выводам – в качестве основных трендов мирового развития отмечались глобализация, стирание границ, информатизация, ускорение темпа жизни, ускорение научно-технического прогресса, инновации в разных сферах, интеллектуальное расслоение человечества, изменение демографической структуры, появление людей с новыми способностями, повышение ценности человека, изменение полюсов влияния, курс на устойчивое развитие. Отдельно в качестве современного тренда отмечался кризис – причем, не смотря на то, что это всегда трудный период, подчеркивалось позитивное, «санитарное» влияние кризиса на мировое развитие как фазы начала нового витка. Из трендов мирового развития логично вытекают и тренды развития дополнительного профессионального образования – концепция непрерывного образования, трансграничное образование, изменение технологий обучения, появление новых требований к программам и к преподавателям, углубление сотрудничества с реальным и финансовым секторами экономики, стандартизация и коммерциализация образования, как следствие – усиление конкуренции.

По итогам обсуждения результатов групповой работы в 4 группах мы пришли к выводу, что с учетом этих трендов наша Академия должна стать динамично развивающейся и гибко реагирующей на вызовы времени, известной в Мире образовательной организацией, объединяющей команду единомышленников с развитой корпоративной культурой, построенной на принципах создания уникальных возможностей для самореализации каждого сотрудника, объединяющей под своим началом ряд учреждений ДПО, активно занимающейся научной деятельностью и внедряющей авторские технологии на базе развитой инфраструктуры.

Были выдвинуты также идеи, которые нужно взять в стратегию «Академия-2020», например, гибкое реагирование на вызовы извне, методическое включение в процессы развития аккредитации образовательных программ и организаций, диверсификация содержания и целевых групп, разработка новых обучающих технологий, в том числе авторских.

В рамках ответа на вопрос «ЧТО ДЕЛАТЬ?» (второй день работы) четыре группы, сформированные уже в другом составе, формировали миссию, цель и стратегические векторы развития Академии. Результаты работы этих групп обобщила на третий день работы интегральная группа. Были сформированы миссия и супер-цель работы Академии и основные стратегические векторы ее достижения.

Миссия: через формирование профессиональных компетенций и квалификаций специалистов – к личной успешности и повышению конкурентоспособности и эффективности компании.

Супер-цель: признание Академии на мировом рынке интеллектуальных услуг.

Стратегия Академии была определена в двух плоскостях – через векторы эволюционного развития и векторы прорыва.

С помощью перечисленных вопросов и определенной последовательности постановки перечисленных выше задач достигалась динамика в решении содержательных проблем. Одновременно с этим для командообразования и вовлечение участников в обсуждаемые проблемы использовались методы работы в микрогруппах, межгрупповой дискуссии, индивидуальной и коллективной рефлексии, взаимной оценки и рейтингов лидеров. Для поддержания высокой работоспособности и должного социально-психологического климата в условиях интенсивной работы в семинаре применялись методы телесно-ориентированной терапии. Так, каждое утро начиналось со специальной гимнастики под руководством одного из консультантов семинара, каждый час-полтора выполнялись специальные упражнения, направленные на повышение мозговой активности и снижение напряжения.

Совокупность применявшихся техник и методов групповой работы позволила нам достичь поставленной цели. С одной стороны, были определены миссия и основная цель Академии, разработаны основные идеи корпоративной стратегии, а с другой – составлены планы дальнейших мероприятий по формированию Стратегии как документа, назначены ответственные, сформированы рабочие группы и графики выполнения ими взятых на себя обязательств. А главное – команда Академии стала более сплоченной, получила опыт эффективных коммуникаций и групповой работы, причем в группах разного состава. Команда выдвинула из своих рядов лидеров, обладающих стратегическим мышлением, энергией, позволяющей сплотить людей.

Наш опыт показывает, что наличие программного документа не обеспечивает его реализации, его реализацию обеспечивает команда. Поэтому важно, чтобы идеи членов этой команды были учтены при создании документа. Когда менеджеры и преподаватели хорошо понимают и разделяют ключевые идеи стратегии, они активнее включаются в процесс реализации этих идей.

В этой связи были разработаны принципы создания команды с открытой корпоративной культурой:

1. Объединение команды на основе общих ценностей
2. Ясность цели и прозрачность деятельности.
3. Приоритет совместно выработанных целей над личными.
4. Престижность командной работы.
5. Работа на результат.
6. Договорная ответственность.
7. Оценка и признание вклада каждого в общий результат. Развитие команды на основе выявления потенциала каждого сотрудника.
8. Учет интересов каждого сотрудника является ценностью всей организации. Каждому должны создаваться условия для самореализации
9. Свобода мысли, свобода слова на основе самоуважения. Каждая мысль должна быть учтена.

Для осуществления этих целей была признана необходимость следующих действий:

1. Борьба с двойными стандартами
2. Разработка Кодекса корпоративной этики Академии
3. Ориентация на создание условий для максимальной эффективности команды.
4. Подготовка лидеров как менеджеров проектов
5. Поддержание исторических традиций, сформированных в Академии. Проект развития имиджа на основе исторических традиций настоящего и прошлого
6. Проект развития тимбилдинга как коллективной ценности организации

7. Формирование матриц ответственности в рамках системы управления Академией и конкретными проектами.

Программа семинара предусматривала 12-ти часовую работу в течение трех дней, по факту произошло практически круглосуточное погружение в проблему. Результатом работы явилась разработка основных стратегических векторов развития Академии в рамках открытой и безопасной культуры нашей организации. Кроме того, это мероприятие само по себе было направлено на обучение и развитие персонала и формирование управленческой команды на принципах качества. Инновационный семинар запустил процесс, после его окончания работа продолжилась. Ее результатом явилась разработка стратегии как законченного документа. Сотрудники наладили более тесные контакты между собой, поняли связи между своими задачами. Был укреплен корпоративный дух, идеи менеджмента качества получили новое подкрепление. За год, прошедший после семинара, в Академии было запущено много новых программ и проектов.

Деятельность в рамках инновационного семинара очень продуктивна и способствует формированию открытой и безопасной культуры организации. Причиной этого является факт получения участниками хорошего позитивного опыта групповой работы, навыков решения задач в режиме групповых коммуникаций, адекватного распределения ролей и обязанностей в группах, доверия и уважительного отношения к мнению друг друга. Работе очень способствует атмосфера «погружения», которая максимально позволяет раскрыть творческий потенциал участников. Инновационные семинары в режиме «погружения» являются одним из наиболее эффективных мероприятий, работающих на менеджмент качества.

Инновационный семинар прежде всего направлен на решение стратегических задач, однако, как показывает наш опыт, он запускает качественные изменения в последующей текущей работе. Поэтому важно не ограничиваться разовыми мероприятиями и повторять их систематически для актуализации стратегии и постановки новых задач. В этом и состоит инновационно-проектная технология.

Заключение.

В статье представлена инновационно-проектная технология подготовки персонала, направленная на распространение духа качества в образовательных организациях и решение задачи развития лидерства и вовлечения работников в управление качеством. Основным достоинством технологии является то, что она позволяет за короткий срок решать сложные проблемы, требующие активного участия всего коллектива. В процессе групповой работы сотрудники и коллеги проникаются уверенностью, что задачи их личного, профессионального и карьерного роста не только не противоречат задачам совершенствования работы организации в целом, но и активно способствуют этому. Групповая работа на инновационных семинарах помогает сотрудникам раскрыть свой творческий потенциал, лидерские качества, а также зачастую решить какие-то из своих личных проблем. И все это способствует росту эффективности работы всего коллектива.

Сложность в применении инновационных семинаров состоит в необходимости полного отрыва участников на 2-3 дня от основной деятельности, а также тот факт, что их проведение требует немалых материальных затрат. Однако эти затраты вскоре окупаются повышением доходов организации за счет роста эффективности ее деятельности. Следует отметить еще один «подводный камень». Непосредственно после проведения инновационных семинаров наблюдается очень высокая активность сотрудников, их явное желание активизировать свою работу. В этот момент многое зависит от руководителей организации и подразделений, которые должны проследить за выполнением принятых решений и создать условия для реализации выработанных на семинаре идей, грамотно сориентировать коллег и направить их энергию в нужное русло. Если этого не сделать, энергия может угаснуть, и все достигнутые позитивные результаты методологии будут потеряны. Этого легко избежать, если в

организации эффективно работает система менеджмента качества, которая успешно справляется с задачами такого рода.

На основе ИП-технологии Государственной академией промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова сформирован методический подход к организации системного многоуровневого образования специалистов в области менеджмента качества, управления образовательными организациями, реализации различных инновационных проектов. ИП-технология апробирована и широко применяются в практике Академии как для собственного развития, так и для работы с образовательными организациями - клиентами (Н.Н.Аниськина, Л.А.Громова, В.В.Тимченко, С.Ю.Трапицин, 2008). Она используется для разработки, внедрения и совершенствования СМК (ИСМ), для подготовки в ходе реализации проекта российских менеджеров и аудиторов к сдаче квалификационных экзаменов в Европейской организации по качеству.

Эффективность применения ИП-технологии подтверждает устойчивое развитие Академии Пастухова, не смотря периодические кризисы экономики, а также успехи наших клиентов, которые применяли эту технологию сначала с нашей помощью, а затем самостоятельно. Это подтверждает огромное количество положительных отзывов и благодарностей от университетов, от реального сектора экономики, от органов власти.

Разработанный нами инновационный метод повышения эффективности подготовки специалистов и руководителей в области качества и управления проектами развития организаций на основе принципов качественного менеджмента через четверть века стал гармонично сочетаться с новой версией стандарта ISO 9001:2015 и приобретающими все большую популярность в Европейском союзе и странах Восточной Европы моделью качества CQAF и эталонной структурой обеспечения качества профессионального образования и обучения EQAVET. Он позволил нам войти в число участников адаптации и переноса на национальный уровень целого ряда европейских моделей качества образования и стать разработчиком модели QM&CQAF, основанной на интеграции стандарта ISO 9001 и Европейской рамки обеспечения качества образования CQAF.

LIST OF REFERENCES

1. Аниськина, Н.Н. Национальные модели обеспечения качества непрерывного образования взрослых в контексте мировых тенденций [Текст] / Н.Н. Аниськина // Качество и жизнь. – 2016. – № 4 (12). – С. 192-213.
2. Аниськина Н.Н., Али Рашиди, Роджер Ван де Винкель. Оценивать качество по европейским стандартам. Построение трансграничного сотрудничества в области ДПО // Аккредитация в образовании. – 2014. - № 70 (март). – С. 70-71.
3. Можасва Г.В. Об адаптации европейской модели качества образования CQAF для сферы ДПО // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2014. - №1 (1) 2014. С. 28-30.
4. Aniskina, N. DEVELOPMENT OF VET QUALITY IN RUSSIA IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN MODEL OF EDUCATION QUALITY CQAF [Text] / Nina Aniskina [and others] // International Journal for Quality Research. – 2015. - № 9(2). – P. 323-338.
5. Дудченко В.С. Инновационные игры: практика, методология и теория. – Таллин: Валгус, 1989. - 103 с.
6. Аниськина Н.Н. Подготовка управленческих кадров для качественного менеджмента // Стандарты и качество. – 2009. - № 4. – С. 76-79.
7. Белкова Е.А. Методика реализации проектного обучения // Вестник Академии Пастухова. – 2012. – № 2. – С. 16-17.
8. Терехова Е.Ю. Инновационные техники коллективной работы как фактор распространения идей качества // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2014. – № 2 – С. 37-40.

9. N. Inјас. Малая энциклопедия качественного управления. Часть 1. Интегрированные системы менеджмента на основе стандарта ISO 9001 / Под общей редакцией Аниськиной Н.Н. - Ярославль: «Издательский дом Н. П. Пастухова», 2012. - 160 с.

10. Дудченко В.С. Саморазвитие. – М.: Кватро-Принт, 2007. – 400с.

11. Кудачкова С.Б., Федосеева Т.Е. Международные проекты академии // Вестник Академии Пастухова. – 2008. - № 3-4. – С. 24-27.

12. Аниськина Н.Н., Громова Л.А., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю. Управление развитием вуза на основе системы менеджмента качества. - СПб.:«Книжный дом», 2008. – 160 с.