

“Распространение духа обеспечения качества профессионального образования и обучения”

Краткий отчет о результатах дискуссии на семинарах с участием преподавателей и руководителей о процессе улучшения влияния качественных инициатив в различных странах-партнерах

Quality Austria

Барбара Штёрманн

Revalento

Роджер Ван де Винкель

Январь 2014

Содержание:**Страница:**

1. Введение	3
2. Процедура	4
3. Влияние процедуры	5
4. Результаты обсуждения по итогам онлайн-анкетирования	8
5. Обсуждение результатов, тезис 1	9
6. Обсуждение результатов, тезис 2	11
7. Обсуждение результатов, тезис 3	12
8. Обсуждение результатов, тезис 4	13
9. Обсуждение результатов, тезис 5	14
10. Обсуждение результатов, тезис 6	15
11. Общие рекомендации	16

1. Введение

Данный отчет является частью европейского проекта «Распространение духа обеспечения качества профессионального образования и обучения», направленного на поиск путей устранения разрывов между мерами политики управления, касающимися Обеспечения Качества образования и реальным влиянием этих мер на учебный процесс, а также на результаты обучения. Данный проект координируется Фолькуниверситетом города Упсала в Швеции. В проекте участвуют следующие страны-партнеры: Quality Austria (Австрия), Республиканский институт профессионального образования (РИПО) (Беларусь), Региональное управление национального образования г. Бейпазары (Турция), Генеральная Дирекция Службы Инспекции Школ Фриули-Венеция-Джулия (Италия), Институт Экономики, Управления и Права г. Казань (Россия), Государственная Академия Промышленного Менеджмента им. Н.П. Пастухова (Россия), Revalento (Нидерланды) и Томский Государственный Университет (Россия).

Исследовательская часть проекта включает в себя два этапа. На первом этапе преподавателям и руководителям было предложено онлайн анкетирование по вопросам принятых инициатив качества и их итогам. В рамках второго этапа была проведена группа интервью с руководителями и преподавателями. Эти интервью направлены на описание лучших практик, а также путей их подготовки и реализации в организации для обеспечения положительного влияния на результаты обучения. Оба исследования будут использованы для разработки практического руководства, итогового продукта данного проекта.

В этой части отчета будут представлены выводы, полученные в ходе второй части исследований: результаты нескольких дискуссий и бесед с преподавателями и руководителями в разных странах-партнерах. Отчет содержит описание предпринятых шагов и итогов дискуссий, а также обобщает, как, по мнению преподавателей и руководителей, можно улучшить инициативы качества. Для каждого предложения указано, каким

образом оно может способствовать более успешной реализации цикла PDCA в организации. Таким образом, полученные результаты могут легко быть привязаны к политике ЕС, касающейся осуществления рамки EQARF. Настоящий доклад следует читать вместе с докладом о результатах анкетирования в разных странах-партнерах; оба доклада составляют основу для разработки руководства.

В данном отчете слова «респондент» и «он, его» используются как в отношении мужчин, так и женщин, принявших участие в исследовании.

2. Процедура

В рамках проекта «Распространение духа обеспечения качества профессионального образования и обучения» Quality Austria и Revalento отвечали за порядок исследований и проведения мастер-классов как базы для подготовки руководства. Онлайн анкетирование разрабатывалось с целью охватить первую часть исследования. В рамках первой межнациональной встречи обсуждались существенные для анкетирования темы. Разработка этих тем была проведена согласно данным CEDEFOP в ходе изучения других инициатив исследования качества и некоторых их основных выводов.

Все варианты переводов были переданы в Фолькуниверситет г. Упсала в феврале 2013 и выложены в открытом доступе с помощью шведской программы «Netigate». Онлайн анкетирование было доступно до апреля 2013 года, предлагая все партнерам возможность отправить дополнительное повторное приглашения к участию. В целом это привело к тому числу респондентов, которое было заявлено в начальном плане проекта (в среднем, 50 или более преподавателей и руководителей). Результаты исследования были представлены в сентябре 2013 в докладе "Краткий отчет о результатах повторного заполнения онлайн-анкеты посвященной инициативам качества в странах-партнерах".

На основе итогов первого исследования был составлен набор из 6 тезисов для обсуждения результатов исследования и сбора входных данных для разработки руководства. Обсуждение планировалось проводить в формате групповой работы, семинаров и других форм дискуссий, которые наиболее оптимально подходили для целевых групп (преподаватели и руководители) в разных странах-партнерах. Целью таких встреч были валидация результатов первого исследования и сбор входных данных для руководства. Для обеспечения общих процедур обмена информацией, обсуждений и сбора данных для всех стран-партнеров был разработан шаблон. Этот шаблон был направлен партнерам в сентябре 2013. Кроме того, итальянским партнером был разработан шаблон рекламной листовки для данного мероприятия. Семинары, работа фокус-групп, круглые столы, интервью проводились в период с сентября до конца ноября 2013. На основе шаблона и образца отчета каждый партнер создал стандартный отчет о результатах собственного исследования и направил его в Quality Austria и Revalento. Первые обобщенные результаты этого этапа проекта были представлены в рамках третьей межнациональной встречи по проекту в декабре 2013 года в Стамбуле. Итоги этой дискуссии, а также заключительные выводы отчетов каждого партнера были использованы для подготовки данного обобщенного отчета.

3. Влияние общей процедуры

В данном разделе обобщены результаты партнеров о выполняемых процедурах и о количестве участников в разных странах. Большинство участников в странах-партнерах получили первые результаты исследований, а также различные тезисы заранее.

3.1 Процедура:

Австрия: Приглашения были переданы по электронной почте, в ходе телефонных разговоров, а также были сделаны личные приглашения, которые в итоге сделали возможным мастер-класс, прошедший в ноябре, с

участием представителей сектора высшего профессионального и среднего образования. Дискуссия проходила вокруг тезисов 4 и 5 (см. ниже).

Беларусь: В связи с тем, что государственный институт РИПО пригласил организации ПОО со всей страны, групповое обсуждение было частью более общей программы РИПО, посвященной качеству образования в республике Беларусь. Поэтому было нетрудно привлечь большое количество участников из сектора технического профессионального образования, высшего профессионального образования, а также среднего образования. Всего с сентября по октябрь 2013 года были проведены 4 групповые встречи

Италия: Использовалось сочетание подходов, объединяющее работу фокус-групп (10 сессий), узкие личные беседы, а также масштабные конференции. Таким образом, итальянские партнеры в период с конца июня до конца ноября 2013 года привлекли к участию представителей сферы среднего образования, (начального) профессионального образования и обучения, высшего профессионального образования, а также образования взрослых.

Нидерланды: Сочетание подходов использовалось для привлечения участников из сектора начального, среднего и начального профессионального, а также высшего профессионального образования. В рамках крупной международной конференции в сентябре 2013 года были предложены мастер-классы. Три сессии работы фокус-группы были организованы в трех институтах ПОО, каждый раз при участии, как руководителей, так и учителей. Дополнительные данные по 6 тезисам были собраны в результате личных контактов, бесед и онлайн откликов в период с сентября до конца ноября 2013 года. Также в процессе приняли участие эксперты из различных секторов образования.

Швеция: Результаты основаны на телефонных интервью с преподавателями и руководителями из шведских институтов ПОО со всей страны, проводившимися в период с сентября по ноябрь 2013 года. Телефонные интервью охватывали все 6 тезисов. Часть результатов также была собрана в ходе международной конференции, проходившей 26 сентября 2013 года в городе Вастерас.

Россия: Три участвующих партнера из России (Казань, Томск и Ярославль) организовали обсуждения и мастер-классы. Работа фокус-групп использовалась в качестве основного метода проведения дискуссий, хотя дискуссии также проходили по Skype по причине значительной удаленности участников друг от друга. Всего было создано 5 фокус-групп: работа 2 охватила все тезисы, работа остальных – избирательно. В состав фокус-групп вошли участники из сферы высшего образования, организаций ПОО, центров обучения, а также представители 20 различных городов. Важно понимать, что динамика качественных инициатив для образовательных организаций, решающих задачи реальной экономики полностью отличается от других образовательных институтов. Первые более осведомлены в области качества и в большей степени руководствуются качеством, в то время как последние чаще испытывают неудачи.

Турция: Региональная сеть Управления Бейпазары предложила местным образовательным учреждениям семинар для обсуждения основных результатов и качества в образовании. Три последовательные сессии были организованы для обсуждения 3 тезисов, выбранных из 6. Продвижение мастер-класса и семинара в результате личных контактов и рассылки электронных писем позволило привлечь участников из многих институтов ПОО.

3.2 Участники

В таблице ниже представлен обзор всех участников в разных странах-партнерах.

Уровень образования / персонал	Австрия	Белоруссия	Италия	Нидерланды	Швеция	Россия	Турция	Всего:
Начальное, всего:				2				2
- руководители								
- преподаватели				2				
Среднее, всего:	3		122	3		18		146
- руководители			8	1				
- преподаватели			114	2		18		

Начальное профессиональное обучение, всего:		112	9	21		19	28	189
- руководители		33	1	6		12	5	
- преподаватели		79	8	15		7	23	
Высшее, всего:	3		19	9		38		69
- руководители			1	5		10		
- преподаватели			18	4		28		
Дополнительное профессиональное обучение, всего:			7		12			19
- руководители								
- преподаватели			7					
Эксперты сектора				11				11

Различные стратегии, использованные партнерами для привлечения участников из разных образовательных сегментов, оказались успешны, поскольку исследование охватывает все уровни профессионального образования. Однако, основная масса участников пришлась на уровни профессионального обучения и среднего профессионального образования. Результаты по уровню профессионального обучения показывают самое высокое участие руководителей (30%) по сравнению с процентом участвующих преподавателей (69%) почти во всех странах-партнерах.

Достигнутые показатели участия в целом выше, чем ожидаемые и указанные в первоначальном предложении проекта.

4. Результаты обсуждения по итогам онлайн-анкетирования

В начале каждой сессии, семинара, фокус-группы или интервью участникам было предложено обсудить некоторые из результатов онлайн-анкетирования (всем участникам заранее до сессии был отправлен национальный доклад, или же на мероприятии предварительно было представлено краткое изложение результатов исследования). В целом все респонденты подтвердили существование различных «реальностей» в образовательных учреждениях. Речь идет о «реальности» менеджеров и школьного

руководства и «реальности» преподавателей, вовлеченных в ежедневное взаимодействие со студентами/учащимися. Поскольку эти реальности не накладываются друг на друга в нужной степени или не имеют достаточной связи между собой, то восприятие руководителей и преподавателей имеет тенденцию к различию. Во всех странах были найдены подтверждения существования этого разрыва, хотя степень того, насколько этот разрыв ощутим, варьируется от страны к стране и от организации к организации. Таким образом, меры по обеспечению качества оцениваются и воспринимаются по-разному. Как было указано итальянскими представителями, можно, по крайней мере, различить: институты с четким вертикальным подходом к управлению, менее обеспокоенные вовлечением педагогов; более открытый тип управления, в котором признаются общие цели и амбиции; и, третье, видение и реальность организаций, которые являются консервативными и пассивными, демонстрируя негативное отношение к модернизации.

В России эти различия более резки в институтах, сосредоточенных на традиционном образовании. В институтах, более ориентированных на рынок, ситуация обстоит иным образом. Они понимают преимущества и необходимость обеспечения качества для достижения лучшей позиции на рынке.

5. Обсуждение результатов, тезис 1

Конференция, семинары, фокус-группы, а также интервью предоставили возможность обсудить все шесть гипотез и сгенерировать ответы для решения проблем, лежащих в основе каждой из гипотез. Комментарии по каждой гипотезе будут представлены отдельно. При наличии, будут изложены особые замечания от разных стран. Пожалуйста, обратите внимание, что тезисы взаимосвязаны друг с другом. Поэтому не все тезисы необходимо было обсуждать в дискуссионных группах или в ходе интервью, все зависит от сделанного участниками выбора.

"Открытая и безопасная культура¹ нашей организации необходима для эффективного управления качеством, для обучения и развития всех сотрудников"

Не обсуждалась в Австрии вследствие выбора участников. Почти все подтвердили эту гипотезу. По мнению участников, в нашей западной культуре как своего рода основное требование к руководителям и преподавателям необходимо / было бы идеально работать вместе конструктивно и общими усилиями содействовать непрерывному улучшению образования. Важно также толерантно относиться к ошибкам. Ключевые слова, упомянутые участниками: создание открытости, будучи «прозрачными»; создавать общие цели и задачи; относиться друг к другу (а также к студентам) с уважением и общаться с уважением (Нидерланды, Швеция, Италия, Турция, Беларусь). Делиться ответственностью и делегировать обязанности, продвигать совместное принятие решений, приглашать преподавателей к обсуждению и принятию участия, потому что у них есть свое «ощущение», точка зрения - этого зачастую не хватает (Россия, Беларусь, Италия, Нидерланды, Швеция). Теперь сотрудники образовательных учреждений ощущают отсутствие общей ответственности, слишком много «вертикальности» в управлении, а также то, что преподаватели берут на себя ответственность только за свою небольшую часть.

Многие утверждают, что этот тезис – теория, но, к сожалению, не реальность, а также отмечают то, что разделение ответственности, совместная деятельность иногда идет в противоречии с существующей аксиомой о преподавателе как о короле в своем классе. Участники упоминают, что это отношение также связано с разочарованием (отсутствие участия в прибыли, слишком много дополнительной работы и бюрократии), таким образом, приводя к своего рода «отказу» от участия в управлении (Италия, Швеция, Нидерланды).

¹ Обратите внимание: открытая и безопасная культура должна быть понята в отношении к культуре и контексту стран-партнеров, поэтому её понимание может различаться: например, проектирование процессов для структурирования всего необходимого для того, чтобы быть "открытыми".

Данный проект финансировался при поддержке Европейской Комиссии.

Данная публикация отражает только точку зрения автора, и Комиссия не несет ответственности за какое-либо использование содержащейся в ней информации

6. Обсуждение результатов, тезис 2

"Менеджеры потеряли связь с образовательным процессом. По этой причине их инициативы качества имеют риск оказаться неэффективными или даже привести к разочаровывающим результатам для участников образовательного процесса".

Не обсуждалась в Австрии вследствие выбора участников. Гипотеза была подтверждена почти всеми преподавателями и руководителями в разных странах (ситуация немного отличается в Нидерландах в начальном образовании). Участники отмечают, что нет никакой сопричастности, или, по крайней мере, общего понимания работы преподавателей. Руководители отмечают, что также часто отсутствует понимание их роли, обязанностей и ограничений (Швеция, Италия, Нидерланды).

Часто инициативы качества являются ответом на внешние вызовы или требования со стороны правительства, инспекции, заинтересованных сторон или кого-то еще, без учета понимания того, как образовательное учреждение и результаты обучения студентов выиграют от этого (Швеция, Италия, Нидерланды, Беларусь). Участники говорят о том, что, по их мнению, деньги и правила являются главными основаниями для принятия мер и совершения каких-либо действий. Ситуация немного отличается для руководителей небольших образовательных учреждений в начальном образовании (Нидерланды). Но для их управляющих советов (охватывающих несколько школ) гипотеза также верна. Участники некоторых стран указывают на то, что изменение этой ситуации требует изменения отношения руководителей² (Швеция, Нидерланды, Белоруссия). Доступ к руководителям получить достаточно сложно (Швеция, Нидерланды, Италия, Турция). Названные ключевые слова: коммуникация, совместная ответственность, совместное принятие решений, формирование команд / организация командной работы, содействие инициативам реальным способом, привлечение

² В Беларуси, Нидерландах, Италии, Австрии и Швеции относительно больше комментариев участников на необходимые изменения в отношении руководителей.

заинтересованных сторон, бизнеса, реалистичные ожидания, общая польза, совместные результаты и улучшения (Беларусь, Италия, Нидерланды, Россия, Швеция, Турция).

7. Обсуждение результатов, тезис 3

«Педагоги стали настроены скептически по отношению к инициативам в области качества, поскольку в целом эти инициативы не имеют ясных целей, их реализации недостаточно способствуют».

Это не обсуждалось в Австрии по причине выбора участников. Эта гипотеза была подтверждена всеми участниками, как руководителями, так и педагогами, во всех странах. Такого рода скептицизм стал проявляться постепенно, как говорят участники, и считалось, что он начался по причине избытка правил и нормативных требований, создания больших организаций учебных заведений. Также участники указывают, что инициативы не всегда хорошо представлены менеджерами и поэтому остаются не полностью понятыми. Это легко приводит к разочарованию людей, обилию бумажных ритуалов, трате энергии без ясного результата /эффекта / награды (Беларусь, Италия, Нидерланды, Россия, Швеция, Турция). Если инициативы не привели к успеху из-за недостатка средств и/или времени, педагоги теряют свой интерес к ним. Таким образом, инициативы/мероприятия воспринимаются как способ оценки (Россия, Швеция и Нидерланды): если вы не соответствуете уровню, вас увольняют (это воспринимается негативно). В связи с этим скептицизмом педагоги нередко забывают, что обновление или инновация могут создавать новые возможности для лучшего образования (Италия, Нидерланды, Россия, Швеция), но педагоги не замечают / не принимают предложенные шансы (либо более не принимают их). Ключевые слова, предложенные для преодоления этого скептицизма, - это: создавать сопричастность, формулировать реалистичные цели, предлагать пространство для профессиональной деятельности (для развития, ответственности и вовлеченности), заботиться об организации хорошей инфраструктуры и поддержки, обеспечивать возможность общих целей и

Данный проект финансировался при поддержке Европейской Комиссии.

Данная публикация отражает только точку зрения автора, и Комиссия не несет ответственности за какое-либо использование содержащейся в ней информации

видения, объяснять и вовлекать людей, мотивировать и отмечать заслуги персонала, показывать преимущества, открывать культуру (Беларусь, Италия, Нидерланды, Россия, Швеция, Турция).

8. Обсуждение результатов, тезис 4

«Преподаватели не любят задумываться о качестве своей собственной работы, либо они не расположены к адекватному восприятию обратной связи».

Большинство участников в странах-партнерах (как руководители, так и педагоги) согласны с содержанием этого тезиса, но испытывают некое смешанное отношение к себе. Кто-то признает гипотезу, но не всегда по отношению к собственному поведению (Нидерланды, Швеция), кто-то убежден в собственной свободе преподавания и поэтому не признает проверки или внешнюю обратную связь (Беларусь, Италия, Россия в традиционных учреждениях образования, Турция). Недостаточно развито чувство команды, слишком мала степень сотрудничества, чувство открытости и уважения (по отношению к учащимся) часто отсутствует. «Мы все можем улучшить передачу и получение обратной связи». Учреждения образования нуждаются в том, чтобы развиваться в направлении профессиональных учебных сообществ (Беларусь, Нидерланды, Швеция, Россия для образования и обучения, по-настоящему ориентированных на экономику) с более институционализированными методами обеспечения качества на всех уровнях (Австрия, Россия, Турция).

Некоторые ключевые слова, упомянутые участниками, для улучшений в этой области: работа над культурой (студенты, ученики являются клиентами), руководители должны быть вдохновляющим примером, педагоги должны относиться к учащимся с уважением. Улучшение коммуникации: положительная обратная связь по результатам и достижениям, ограничить управление делами для педагогов, сознавать, что качество проявляется в учебном классе, создавать возможности для развития (Австрия, Беларусь, Италия, Нидерланды, Россия, Швеция, Турция).

Данный проект финансировался при поддержке Европейской Комиссии.

Данная публикация отражает только точку зрения автора, и Комиссия не несет ответственности за какое-либо использование содержащейся в ней информации

9. Обсуждение результатов, тезис 5

«Инициативы в области качества имеют тенденцию к тому, чтобы за ними непосредственно следовали новые, что создает беспокойство внутри организации, а также приводит к недостатку времени на полноценное выполнение».

С данным тезисом согласны по существу участники во всех странах-партнерах. Участники указывают, что многие преподаватели жалуются на избыток инициатив и ограниченное время, в течение которого они должны обратить на них внимание, а также на отсутствие финансовых средств на соответствующую поддержку (Беларусь, Нидерланды, Италия, Австрия, Россия). Не хватает времени на реализацию выбранных мер в организации так же, как и на то, чтобы их должным образом обсудить и оценить (Нидерланды, Италия, Швеция, Турция). Нередко преподаватели не вовлечены (Австрия, Беларусь, Нидерланды, Швеция, Италия), поэтому, когда что-то не срабатывает, предпринимаются новые меры (Нидерланды, Италия). "Требования поглощают все внимание и энергию, об остальном никто не заботится, и это выскальзывает из наших рук". Участники отметили, что крупные организации на уровне концерна имеют иные требования по сравнению с более низкими уровнями. Инициативы, принимаемые на этом уровне, редко переводятся на уровень учебных программ или объясняются на уровне преподавателей. Участники отмечают, что на более низких уровнях инициативы не связаны с реальными, видимыми потребностями. Необходимость создания сопричастности часто забывается (Австрия, Беларусь, Нидерланды, Россия, Швеция, Италия, Турция). Инициативы не продуманы с самого начала: что это означает для организации на разных уровнях? (Австрия, Нидерланды, Швеция, Турция).

Для улучшения данного положения участники предложили следующие ключевые слова: создавать общее четкое видение и цели, приоритеты инициатив обеспечения качества и сосредоточение только на нескольких

вопросах, а также сохранение их на повестке дня все время, планирование имеющихся ресурсов, демонстрировать преподавателям эффект и преимущества, создавать ситуаций, выгодные для всех, обеспечивать своевременное информирование различных групп в организации, совместно определять процессы, стимулировать чувство принадлежности преподавателей и формировать команды с собственными обязанностями (создание культуры обучения), проявлять толерантность к ошибкам! (Австрия, Беларусь, Италия, Нидерланды, Швеция, Турция).

10. Обсуждение результатов, тезис 6

«У преподавателей нет ясного и единообразного понимания причин и результатов инициатив качества»

Не обсуждалось в Австрии. Большинство участников в целом признали тезис, хотя национальные контексты отличаются и создают несколько причин для такой ситуации и несколько подходов к ее решению. Участники указали, что часто преподавателям не ясны мотивы и выгоды (некоторых) инициатив обеспечения качества (Италия, Беларусь, Нидерланды, российское традиционное образование, Турция). В некоторых странах участники предложили более последовательный процесс изменений (Италия, российское традиционное образование). Участники указали, что основные элементы, необходимые для улучшения в этом аспекте, относятся в значительной степени к ключевым словам, упоминаемым в другом, 5 тезисе. "Общайтесь, общайтесь, общайтесь» - это то, что многие участники предложили руководителям и советам. "Создавайте связи между различными уровнями и частями организации". Находите бесприигрышную ситуацию на всех уровнях. Потратьте время, чтобы сделать всё должным образом. Планируйте для соответствующего выполнения полного цикла обеспечения качества PDCA. Участники предложили руководителям / советам думать заранее о том, как реализовать политику учреждения на уровне команды

(Беларусь, Италия, Нидерланды, Швеция, Турция), а также о том, как вовлекать все заинтересованные стороны.

11. Обзор основных предложенных Общих рекомендаций

Все мастер-классы, фокус-группы, семинары и интервью были объединены просьбой к участникам подумать над тем, как мы можем работать над ситуацией, в которой эти две иногда очень разных реальности имеют намного больше совпадений. Рекомендации – это вид обзора основных идей, полученных в результате обсуждения тезисов. В приведенных ниже таблицах представлен общий обзор этих идей. Формат соответствует структуре European EQARF (Форма Европейских Гарантий Качества для VET, Рекомендации Европейского Парламента и Консульства от 18 июня 2009 года): Планирование, Внедрение, Оценка и Анализ. Выводы партнеров были собраны и объединены в короткие обобщенные утверждения. Данные выводы будут использоваться для разработки запланированного руководства, основной цели проекта.

Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • Будьте открытыми при принятии решений • Обменивайтесь информацией своевременно и с уважением • Вовлекайте штат, наделяйте штат ответственностью, стимулируйте установку на предпринимательские качества в образовательной организации; убеждайте в полезности, принимайте решения совместно • Создавайте профессиональное учебное сообщество в рамках образовательной организации • Создавайте общее видение и цели • Развивайте директивы команды (совместно)/ профессиональный кодекс • Совместно определяйте ситуации, выгодные для всех • Определяйте критические точки • Открыто распределяйте реальные ресурсы • Руководство понимает, что развитие требует времени, делает понятный выбор, ограничивает себя в выборе одной или двух основных инициатив в год (приоритетных) • Смотрите на мир через призму: реальность разная; Перед тем как выбрать инициативу, тщательно проанализируйте проблему • Работайте ВНИМАТЕЛЬНО, планируйте заранее весь цикл PDCA • Формулируйте достижимые и конкретные цели
--------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Новые инициативы должны быть четко связаны с прошлыми • Проверяйте и оценивайте свои собственные параметры хорошего образования и степени своей собственной вовлеченности • Распространяйте запланированные действия на все заинтересованные стороны, привлекайте к участию всех значимых лиц • Проводите реальную оценку стратегии и плана взаимодействия • Институционализируйте обеспечение качества (как на личностном уровне, так и на уровне образовательной организации) • Планируйте ресурсы, особенно временные ресурсы
--	---

Внедрение	<ul style="list-style-type: none"> • Наделяйте штат ответственностью, стимулируйте установку на предпринимательские качества в образовательной организации • Позвольте участвовать заинтересованным преподавателям • Привлекайте внешних экспертов, чтобы инициировать объективный процесс наблюдения • Дополнительное обучение руководителей • Тратьте средства для достижения определенных целей на уровне сотрудников • Руководители также должны участвовать в начальном процессе, чтобы понимать, что происходит • Руководители должны принимать личное участие, служить вдохновляющим примером • Делайте маленькие шаги, которые приведут к хорошему результату, и используйте их в качестве мотиватора • Выбирайте соответствующей стратегии коммуникации во время процесса • Учителя воспользуются предложенными вами возможностями • Работайте ВНИМАТЕЛЬНО • Лучше сбалансируйте рабочую нагрузку преподавателей • Сохраняйте инициативы на повестке дня Вашей команды • Используйте внешние экспертные заключения от тех (преподавателей), кто имеет опыт в данной сфере • Организуйте обратную связь со студентами • Продвигать непрерывное обучение для руководителей и преподавателей • Уменьшите административную работу преподавателей • Развивайте ощущение принадлежности преподавателей, давая им чувство общей ответственности за Качество -> вносит вклад в развитие культуры качества
------------------	---

Оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Общайтесь уважительно • Серьезно относитесь к обратной связи от студентов (студенты/учащиеся – это клиенты)
---------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Следует особо подчеркнуть положительный эффект от обратной связи от студентов • Создавайте профессиональное учебное сообщество в рамках образовательной организации • Привлекайте внешних экспертов для начала объективного процесса наблюдения • Делайте маленькие шаги, которые приведут к хорошему результату, и используйте их в качестве мотиватора • Работайте ВНИМАТЕЛЬНО • Сохраняйте инициативы на повестке дня Вашей команды • Организуйте внутренний анализ, но представьте его через внешний • Контролируйте особо острые потребности, которые появляются в ходе процесса, и незамедлительно удовлетворяйте их • Культура терпимости к ошибкам очень важна; установите каркас для улучшений и рассматривайте ошибки как возможность для роста
--	---

Анализ	<ul style="list-style-type: none"> • Будьте открытыми при принятии решений • Общайтесь уважительно • Создавайте профессиональное учебное сообщество в рамках образовательной организации • Смотрите на мир через призму: реальность разная • Работайте ВНИМАТЕЛЬНО • Сохраняйте инициативы на повестке дня Вашей команды • Новые инициативы должны быть четко связаны с прошлыми • Проверяйте и оценивайте свои собственные параметры хорошего образования и степени своей собственной вовлеченности • Должным образом завершите инициативу, оцените Ваши первоначальные цели и задачи • Должным образом организуйте обмен информацией в процессе • Слушайте и принимайте критику • Объясняйте положительный эффект от анализа • Принимайте ошибки
---------------	---

Дополнительные общие замечания:

Ниже кратко представлены замечания и рекомендации, которые не входят в таблицу, предложенную выше. Потому что они направлены на работу с проблемами национальной политики или ситуацией в образовании и обучении в целом. Также некоторые замечания противоречат друг другу по причине особенностей национального контекста и истории.

- Уважение к профессии учителя снизилось, дайте профессии новую поддержку (привлекательная профессия, улучшите имидж)
- Уменьшайте административные барьеры, создайте собственное политическое пространство на уровне образовательной организации
- Оцените текущий способ измерения качества (критерии, индикаторы), его (бюрократическое) влияние так же как влияние на образование: можем ли мы улучшить его?
- “Не превращайте процесс обеспечения качества в спортивное соревнование” (Швеция, Нидерланды) против “Превратите обеспечение качества в спортивное соревнование (с дополнительными символами и наградами)” (Беларусь, Россия)
- Потребность определенной саморегуляции против потребности структуры
- Внедряйте измерение ЕС в Образование

Заключительные замечания

Данные выводы были собраны в разных странах с разными традициями образования и инициатив качества. Источником материала послужил широкий диапазон различных видов образования. Это означает, что не все замечания участников можно применять к одному и тому же уровню в одном и том же значении в разных странах-партнерах.

Представленный материал будет использоваться для разработки руководства инициатив качества, итогового продукта проекта. Для гарантии того, что руководство имеет транснациональное значение, оно будет представлено руководителям и преподавателям в каждой стране – партнере перед завершением проекта.