

# ОСВІТНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТИТУЦІЇ

УДК 371(4/9)

*Менеджмент якості у шкільній освіті:*

*зарубіжний досвід*

**Наталя Лавриченко**

*Статтю присвячено вивченню досвіду зарубіжних колег у впровадженні тотального менеджменту якості в освітніх закладах. Показано, яким чином можливо адаптувати цей управлінський підхід до умов школи, які переваги й перестороги існують на шляху його реалізації. Зазначена роль керівників шкіл, педагогічних лідерів у забезпеченні якісних показників роботи шкіл.*

*Ключові слова: якість освіти, школа, тотальний менеджмент якості, менеджер, педагогічний лідер.*

Проблема якості освіти продовжує набувати дедалі більшої актуальності, а почасти й гостроти в країнах з високим рівнем розвитку ринкових відносин. У таких спільнотах бути успішним фактично означає бути кращим, і ця аксіома стала двигуном конкурентної боротьби виробників товарів і послуг за покупця, клієнта. Споживачі освітніх послуг теж дедалі більшою мірою розглядаються як споживачі або клієнти, увагу яких необхідно привертати «брендом якості». Відтак «шкали», «критерії», «рейтинги», «стандарти» стали чи не головною турботою освітян у більшості розвинених країн сучасного світу. Україна тут не є винятком. Проте у нас процеси ринковизації освіти розпочалися не так давно і відбуваються значно повільніше порівняно з країнами Заходу. З цієї точки зору напрацьовані в зарубіжжі механізми забезпечення якості освітніх послуг вартують вивчення, аналітичного осмислення з метою їх адаптації й розвитку в національних умовах.

Водночас слід зауважити, що й за кордоном нерідко трапляються такі школи, в яких не особливо зважають на споживача й переймаються проблемами управління якістю освітніх послуг. Причому це більш характерно для навчальних закладів державного сектора освіти, тоді ж як досвід приватних шкіл може бути повчальним щодо того, як досягати успіху, покращувати конкурентоздатність школи, дбаючи про якість педагогічного процесу і його результати.

Мета цієї статті – показати сутність тотального менеджменту якості як дієвого механізму вдосконалення шкільної освіти, практикованого в зарубіжних країнах.

У більшості країн світу державний сектор освіти, зокрема шкільної, позначений значною інерцією щодо реорганізації, перегляду цілей і цінностей

діяльності, розроблення й реалізації стратегій успіху. Директорам і вчителям державних шкіл досить складно почати міркувати й діяти так, як це роблять у бізнесових, комерційних структурах. Разом з тим між цими структурами та шкільними закладами можна знайти чимало спільного. Скажімо, у приватному бізнесі якість кінцевого продукту досягається значною мірою приведенням ресурсної бази у відповідність до виробничих процесів і їх кінцевих продуктів, а у шкільній практиці – через забезпечення педагогічного процесу необхідними людськими й матеріальними ресурсами для отримання випускника з прогнозованим рівнем освіченості й вихованості.

Поняття якість стосується продукту, що його виробляє структура. З точки зору зовнішніх споживачів головним продуктом освітньої системи (навчального закладу) є людина з певним рівнем знань і компетентностей, а отже, її можна розглядати як суб'єкта-носія якості освіти за низкою параметрів: індивідуальних (навченість, вихованість, поінформованість, майстерність) і соціальних (соціальна зрілість і адекватність, здатність робити кар'єру, працювати в колективі, бути сім'янином, громадянином тощо). Разом з тим випускник навчального закладу є також споживачем освітніх послуг (внутрішнім), а відтак він оцінює їх з точки зору задоволення власних потреб: мати гарний старт для досягнення життєвого успіху, кар'єрного зростання тощо. І в першому, і в другому випадках прагматичний і гуманістичний аспекти тісно переплітаються, присутня дихотомія ціни й цінності «продукту» освітньої системи.

Для того, щоб відповідати суспільним запитам, індивідуальним і громадським очікуванням, освітянам необхідно навчитися мислити категоріями якості й управляти процесом її забезпечення. Отже, без відповідального й компетентного менеджменту, зазначає американський фахівець У. Демінг (W. Deming), будь-які зусилля, спрямовані на покращення якості навчального процесу, будуть «видихатися» [6, 487].

Реформу якості неможливо нав'язати структурі згори, необхідні досвідчені й грамотні керівники, які інтегрують якість із загальною культурою організації. Управлінці, менеджери мають проводити тренінги, оцінювати якість, визначати цілі, пріоритети, підтримувати проекти відповідного спрямування. У сучасному світі кваліфікований, компетентний менеджер розглядається як ключова постать успішної діяльності будь-якої структури, організації, освітньої у тому числі. Топ-менеджмент має підтримувати і активно задіюватися у загальний розвиток організації, спрямовуватися на досягнення тривалого ефекту покращення якості. Адже для того, щоб члени організації могли об'єднати свої зусилля, вони мають працювати в атмосфері підтримки, спокою й довіри [3, 7].

Система взаємовідносин працівників має організовуватися як діяльність, підпорядкована досягненню головних цілей на довгострокову перспективу. Перманентного покращення неможливо досягти без постійного обговорення і розв'язання проблем забезпечення якості. У зв'язку з цим підготовці менеджерів,

зокрема і в галузі освіти, стали приділяти значно більше уваги. Так, наприклад, у сучасній Японії традиційна посада шкільного адміністратора трансформується у шкільного менеджера, і для того, щоб підтвердити відповідність цій посаді, необхідно пройти спеціальну підготовку і скласти іспит. У Швеції тренінги з менеджменту нині запроваджуються як необхідні для учителів, що працюють у школі. У 50-ти штатах Америки діють програми з підготовки педагогічних лідерів і управлінців [14, 133].

Визнаними у світі «гуру» в галузі менеджменту якості є вчений румунського походження Жозеф Юрен (Joseph Juran), а також американці Філіп Кросбі (Philip Crosby) і Арман Фейенбаум (Armand Feienbaum) [4]. Жозеф Юрен усе своє життя не лише досліджував, а й «практикував якість». Він знав тим, що прагнув надати цій діяльності гуманістичного спрямування [12, 61]. Так, Ж. Юрен був переконаний, що роль менеджера якості полягає в тому, щоб забезпечити ресурси, усунути бар'єри і зробити все необхідне для того, щоб команда зберігала зосередженість на виконанні поставлених завдань. Свої ідеї підвищення якості і продуктивності виробництва він утілював на практиці в Японії, куди був запрошений у 1954 році. Юрен прагнув, щоб проблема якості стосувалася всіх і кожного, від самої вершини організації й до її низів, хотів, щоб щонайменше три найважливіші управлінські складники були присутні у «програмах якості». Триплет за Юреном має складатись із планування якості (Quality Planning), покращення якості (Quality Improvement), контролю якості (Quality Control). Планування якості означає визначення і забезпечення головних її параметрів і недопущення браку. Покращення якості – це передусім зменшення або й повне усунення недоліків, недоконаності у виробництві товарів і послуг. Контроль якості передбачає підтримку процесів виробництва з метою забезпечення запланованого покращення якості [10, 430].

Філіп Кросбі, як один із лідерів у цій галузі, визначив тотальний менеджмент якості як відповідність вимогам, він вірив, що вимірювання – це абсолютний фактор (absolute factor), і він має бути центровим у зусиллях, спрямованих на покращення якості [12, 78]. У 1961 році Ф. Кросбі ввів таке поняття, як «нульовий дефект». У менеджменті якістю воно слугує мотивацією пошуку шляхів виконання роботи з першого разу і без помилок, дефектів. Кросбі вважав якість «хребтом», на якому тримається діяльність організації, і він тим міцніший, чим краще кожен виконує те, що від нього вимагається. Кросбі також розрізняв поняття «контроль якості» й «управління якістю». Контроль – це своєрідне сито, яке дає змогу відрізнити гарний продукт/процес від поганого. А менеджмент якості полягає в такій організації праці, яка дає змогу запобігати допущенню браку (дефектів). Винагорода, стверджував Кросбі, приходить від того, що ви віддали, а не від того, що залишили собі [5, 220]. Кросбі закликав компанії розширювати світогляд, відходити від застарілих практик контролю якості, він багато уваги приділяв людському фактору, привносячи гуманістичні аспекти в менеджмент якості [4, 216].

Арман Фейенбаум був переконаний у тому, що якісні реформи мають бути позначені холістичним характером, тобто тотально охоплювати всю організацію. Не менш важливою умовою контрольованого процесу забезпечення якості є адекватна підготовка фахівців [4, 210]. Актуалізація цих ідей спостерігається нині у посиленні й конкретизації вимог до педагогічного персоналу. Так, наприклад, у сучасній Німеччині стандарти підготовки вчителів охоплюють такі пункти:

- 1) міркування й рефлексія щодо педагогічного процесу;
- 2) професія учителя: професійна спеціалізація й майстерність вчителя, вирішення конфліктних ситуацій, ухвалення рішень; умови праці;
- 3) дидактика, методика;
- 4) процеси навчання, розвитку й соціалізації людини;
- 5) мотивація навчання й успішності;
- 6) диференціація, інтеграція навчання, індивідуальний підхід до учнів;
- 7) діагностика, оцінювання знань, консультування;
- 8) комунікація: інтеракції, ідентифікація й урегулювання конфліктів;
- 9) використання медіа в педагогічному процесі;
- 10) розвиток школи: розвиток структури освітньої системи, розвиток школи як структури;
- 11) наукові дослідження в галузі освіти: цілі й методи, інтерпретація й використання результатів [8, с. 206].

Один із відомих у світі авторів філософії якості Дж. Філд розробив чотирнадцять головних принципів, що покладені в основу тотального менеджменту якості, а саме:

- постійно генерувати пропозиції щодо підвищення якості продукту й сервісу;
- бути адептами нової філософії;
- планувати якість таким чином, щоб досягати найкращих результатів і мінімізувати помилки;
- заохочувати й винагороджувати бізнес за якість, а не за ціну продуктів і послуг;
- постійно шукати способи покращення якості;
- запровадити навчання персоналу на робочому місці;
- сприяти лідерству, допомагати людям якомога краще виконувати роботу;
- усунути невпевненість, страхи;
- усунути бар'єри між відділами;
- уникати гасел;
- усунути численні квоти;
- усунути те, що заважає людям відчувати гордість за майстерно виконану роботу;
- створити програму навчання і самовдосконалення;
- слідкувати, щоб кожна людина в організації працювала на досягнення [7, с. 14].

Загалом зміст поняття «тотальний менеджмент якості (TQM)» досить гарно розроблений в американській науковій літературі й тлумачиться так: Total – everyone committed, тобто із залучення усіх і кожного, Quality Management – meeting the requirements of customers, тобто це – менеджмент, зорієнтований на

задоволення вимог клієнтів/споживачів [7, с. 13]. Мета тотального менеджменту якості в освіті полягає в тому, щоб усі елементи освітньої структури «працювали» разом на досягнення поставлених цілей. По-перше, слід добре розуміти і враховувати потреби споживача. Задля цього важливо ідентифікувати ці потреби і намагатися задовольнити їх у рамках ресурсних можливостей структури. Якщо споживачі незадоволені, необхідно дослідити, чому це відбувається, і знайти шляхи та способи задоволення їхніх вимог. По-друге, необхідно працювати у згуртованій команді, робота якої спрямована на зміцнення організації, її покращання. По-третє, розвивати цілепокладання в діяльності організації й активізувати людей на досягнення поставлених цілей на всіх рівнях [15].

Головна мета тотального менеджменту якості – постійний розвиток. А це вимагає ретельного вивчення виробничих процесів і постійних зусиль з їх удосконалення. Необхідна оцінка й реалізація ідей та пропозицій щодо якомога кращого задоволення потреб споживачів, як внутрішніх, так і зовнішніх [1, с. 7]. До внутрішніх споживачів школи як організації належать передусім учні, учителі, адміністратори. Зовнішні споживачі – це університети, заклади професійної освіти, роботодавці, платники податків, місцева громада, суспільство загалом [11]. Як зазначено в документі Американської асоціації директорів шкіл, «тотальний менеджмент якості – це система з чіткою структурою, що дає змогу задовольняти потреби споживачів і навіть перевищувати їх шляхом створення «організації широкої участі» у тривалому процесі вдосконалення [1, с. 7].

Найголовнішою умовою тотального управління якістю є недопущення дисонансу між очікуваним продуктом у сукупності головних його характеристик та якостей і використаними для цього ресурсами. У бізнесі значно легше дотриматися цього принципу, якщо йдеться про індустрію певних товарів або послуг з чітко визначеними параметрами якості. І набагато складніше визначити якість наданих освітніх послуг стосовно окремо взятих випускників школи. Кожному з них притаманний власний і почасти унікальний набір знань і навчальних компетентностей, з якими вони вступають у самостійне життя. Власне, у зв'язку з цим і виникла ідея освітніх стандартів як конвенціонально визначеного мірила відповідності підготовки випускника потребам спільноти (споживачі), а також задіяних ресурсів (інвестиції).

Американський дослідник Р. Кліффорд (Clifford R.) адаптував до державних шкіл принципи реалізації тотального менеджменту якості, розроблені Семом Уолтоном (Sam Walton) для бізнес-структур [2, 7]. Вони наведені нижче.

1. Знати споживачів освітніх послуг, що надаються в державних школах. Ідентифікувати і задовольняти потреби споживачів, використовуючи наявну ресурсну базу. Якщо споживач незадоволений, причина має бути знайдена й усунута.

2. Розвивати командну роботу в школі як організаційній структурі. Дбати про те, щоб індивідуальні й колективні цілі працівників збігалися й слугували

покращенню школи як організаційної структури. Практикувати спільне керівництво (shared leadership) педагогічним процесом і спільну відповідальність усіх його суб'єктів за результати.

3. Визначати стратегічні цілі діяльності й реалізовувати їх на всіх рівнях школи як організації, залучаючи учнів, батьків, адміністраторів, технічний персонал, місцеву громаду. Прагнути того, щоб кожна особа, що має відношення до діяльності школи, ставилася до неї як до власної справи, усвідомлювала цілі цієї діяльності і працювала на їх досягнення. Стимулювати членів педагогічної команди до постійного самовдосконалення, без чого неможлива модернізація школи як організації.

Інший американський науковець, У. Демінг [6], який свого часу ретельно вивчив японський досвід упровадження TQM, зазначив сім найголовніших домовленостей, яких слід досягти для успішної реалізації тотального менеджменту якості в навчальному закладі, зокрема це домовленості між:

- 1) членами шкільної адміністрації щодо спільних цілей;
- 2) внутрішніми й зовнішніми споживачами щодо очікуваних результатів;
- 3) членами педагогічної команди щодо організаційного вдосконалення структури;
- 4) членами педагогічної команди щодо навчання й підвищення організаційних здібностей, здатності до лідерства й автономії;
- 5) членами шкільного колективу щодо реалізації стратегії вдосконалення навчального закладу;
- 6) учасниками педагогічного процесу щодо довіри й віри в потенціал навчального закладу;
- 7) представниками місцевої влади і громади щодо підтримки школи у здійсненні TQM.

Як бачимо, теоретичні положення У. Демінга щодо розвитку TQM у навчальних закладах стосуються передусім досягнення таких управлінських домовленостей, як лідерство, автономний менеджмент, сталий розвиток, опертий на віру кожного працівника і колективу загалом у потенціал організації. «Якість має бути націлена на споживача, нинішнього і майбутнього», – зазначає У. Демінг [6, с. 5]. Причому орієнтація на споживача, внутрішнього й зовнішнього, має покладатися в основу заснування навчального закладу як довгострокова стратегія його розвитку. На думку Л. Дженкінса, вдосконалення організації неможливо здійснювати як «спущену згори» директиву, а лише за принципом «we based», тобто за ініціативи, підтримки й участі всіх працівників [9, с. 103].

Тотальний менеджмент якості недоцільно запроваджувати як стандартизовану програму, позаяк кожна організація, кожен навчальний заклад позначені певною специфікою і мають розробляти стратегію тотального менеджменту якості з урахуванням власних умов і можливостей, тобто як специфічний проект. Однак незмінним атрибутом таких проектів має бути те, що якість реалізується як перманентна мета організації (continual goal). Тотальний менеджмент якості означає, що культура організації формується у процесі постійного опікування задоволенням потреб споживачів у рамках інтегрованої системи засобів, технік, фахової підготовки й функціонування персоналу. А це

передбачає тривале вдосконалення організаційних процесів, у результаті чого досягається висока якість продукту і сервісу [13, с. 25].

Для того, щоб тотальний менеджмент якості у шкільному закладі був успішний, необхідно усунути такі перешкоди, як домінування status quo, поділ на ранги у видах діяльності, брак часу, недостатнє розуміння управлінської філософії і неможливість дійти згоди щодо позитивних змін, наявність дисонансу між грандіозними намірами і можливостями щодо їх звершення. Без належних процедур оцінювання організації важко визначитися, де вона є, де хоче бути, як туди дістатись і які ресурси для цього необхідні [12, 78].

Отже, в підсумку можемо сказати, що менеджмент якості вимагає, щоб комунікація щодо проблем забезпечення якості наскрізно пронизувала шкільну організацію, була прозорою, тобто такою, що легко піддається інтерпретації. Якість необхідно трансформувати в органічний складник загальної культури школи, інакше можуть виникати кризи невпевненості в обраному курсі й реверси до традиційних, більш комфортних умов і цінностей. Для успішної реалізації менеджменту якості в навчальному закладі слід встановити таку інфраструктуру, яка підтримує, направляє, забезпечує, прояснює всім учасникам педагогічного процесу ключові рішення топ-менеджерів за принципом зворотного зв'язку, і це дає змогу корегувати якість педагогічного процесу в його цілісності й тяглості.

#### *Список використаних джерел:*

1. American Association of School Administration. *Creating quality schools*. Arlington, VA, 1992.
2. Clifford R. *Describing the total quality management in public education: a qualitative study off three public schools*. Dissertation.
3. Cotter M. & Seymour D. *Ridgits: And other insightful stories about quality an education*. – Milwaukee WI : ASQC Press, 1993.
4. Creech B. *The five pillars of NQM*. – New York : Truman Talley Books/Dutton, 1994.
5. Crosby P. *Completeness: Quality for the 21 century*. – New York : West Publishing Company, 1992.
6. Deming W. *Out of crisis*. Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
7. Field J. *Tonal quality for schools: a suggestion for American education*. – Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
8. Huber S. G. & Gördel B. *Quality Assurance in the German School System // European Educational Research Journal*. – Volume 5, № 3–4, 2006.
9. Jenkins, L. *Improving student learning: Applying Deming's quality principles in classroom*. – Milwaukee, WI : ASQC Quality Press, 1997.
10. Juran J. *Managerial breakthrough: The classic book on improving management performance*. – New York : McGraw-Hill, Inc., 1995.
11. Langford D. & Cleary B. – Milwaukee, WI : ASQC Quality Press, 1995.
12. Poirier C. & Tokarz , S. *Avoiding the pstfalls of total quality*. – Milwaukee, WI : ASQC Press, 1996.
13. Sashkin & Riser *Putting total quality management to work*. – San Francisco, CA : Kogen Page, 1993.
14. Shuttleworth E. *School Management in Transition: Schooling on the Edge*. – New York :

*Dale E, 2003.*

15. *Walton S. Walton made in America. – New York : Doubleday, 1992.*