

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В СУЧАСНІЙ ШКОЛІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті проаналізовано досвід 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: шкільна освіта, якість освіти, освітні послуги, школа, тотальний менеджмент якості, менеджер, педагогічний лідер.

Постановка проблеми. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття шкільна освіта багатьох країн, особливо високорозвинених, постала перед викликом відповідати вимогам постіндустріальної інформаційної епохи, виконувати роль однієї із базисних структур у розбудові суспільства знань. За умов глобалізації посилюється значущість і важливість якісних показників, вимірників в освіті, освітні системи втягуються в конкурентну трансформацію силою дедалі більшої відкритості кордонів, активного переміщення педагогічних ідей, практик і фахівців.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема якості освіти набуває 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 рушійною силою 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 країн сучасного світу. Україна тут не є винятком. Цим питанням присвятили свої дослідження українські науковці М. Бойченко, О. Ковальчук, О. Ляшенко, О. Локшина, А. Сбруєва та ін. Проте у нас процеси ринковізації освіти розпочалися не так давно і відбуваються значно повільніше порівняно з країнами Заходу. З цього погляду напрацьовані в зарубіжжі механізми забезпечення якості освітніх послуг, про що йдеться у працях таких учених, як Б. Гердель, С. Губер, У. Демінг, Л. Дженкінс, Р. Кліфорд, Е. Шутлеворт та ін., потребують вивчення, аналітичного осмислення з метою їх адаптації й розвитку в національних умовах.

Мета статті. У цій науковій розвідці ми розглянемо тотальний менеджмент якості освіти як механізм, що відкриває широкі можливості для внутрішньошкільного управління якістю педагогічного процесу, а також для підвищення ефективності функціонування навчального закладу на постійній основі.

Виклад основного матеріалу. Поняття «якість» в освітньому контексті стали активно вживати, починаючи з 90-х років минулого століття, причому здебільшого за аналогією до виробничих процесів. Ужитковість цього поняття в освітній галузі, так

само, як і в індустрії, значно зросла з розбудовою ринкового суспільства, що вимагало оцінки якості вироблених продуктів передусім з позицій їхньої адекватності попиту, корисності й рентабельності. Згодом стало популярним таке кліше, як «гарантія якості». Ним послуговуються переважно для характеристики систем, що мають достатній потенціал для того, щоб забезпечити очікуваний замовниками, споживачами рівень якості виробленого продукту. Ефективність нерідко розглядають як поняття сутнісно наближене до «гарантії якості», найчастіше воно вказує на те, що гарантована якість продукту має бути досягнута з першої спроби (get it right first time), без його подальшого вдосконалення, перероблення, усунення дефектів [11, с. 196].

Утім ефективність у випадку освітніх систем чи закладів набуває особливого значення. Адже якщо, скажімо, матеріальний виріб ще можливо, хоча й небажано, переробити, доклавши певних зусиль, то у випадку наданих послуг, зокрема освітніх, все набагато складніше. Наприклад, якщо людина не отримала необхідних і достатніх знань, умінь, навичок у шкільні роки, то надалі досить проблематично виправити, компенсувати такий «брак», принаймні в рамках формальної шкільної освіти.

Однією з головних умов ефективного управління якістю є недопущення дисбалансу 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 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.

Складність оцінювання ефективності шкільного закладу зумовлена тим, що вона вимагає комплексного й корелятивного моніторингу якості педагогічного процесу як виробництва знань і його продукту, уособленням якого є учень, випускник школи з притаманним йому рівнем освітньої кваліфікації. І між цими двома площинами доволі проблематично встановити пряму залежність, досягти їх якісної конгруентності. Процесуально зорієнтоване оцінювання якості освіти оперує здебільшого такими критеріями, як матеріальні й людські ресурси і майстерність управління ними. Тоді ж як оцінювання якості освітнього продукту є по суті визначенням того, чи виконано встановлений освітній стандарт у певних видах і на певних етапах навчання учнів. І формула «більше ресурсу – краща якість» тут не завжди спрацьовує як закономірність, а радше як сукупність одиничних випадків, які за умов стандартизованого педагогічного процесу можливо класифікувати за типовими ознаками. Однак зазвичай така дослідницька робота вимагає лонгітуду. Адже, скажімо, хтось із випускників школи сповна проявить набуті компетентності через п'ять років, а хтось – через десять і більше років, до того ж це відбуватиметься як завдяки, так і всупереч значній кількості обставин і чинників, не пов'язаних із освітньою і професійною підготовкою індивідів.

Водночас процес оцінювання ефективності освіти не може бути однозначно стохастичним, імовірнісним, бо втрачається усвідомлення ціни й цінності освітньої

діяльності, наріжні питання «Чого вартувало?» і «Чого досягли?» залишаться без відповіді. Міркуючи над тим, що ж слід розглядати як сталу ознаку успішного управління якістю освіти, ми звернулися до зарубіжного досвіду. Як виявилось, зарубіжні фахівці оперують у цій царині переважно такими поняттями, як цілепокладання, координація, збалансованість управлінських зусиль у двовимірній площині: процесу і результату. Так, наприклад, американський фахівець У. Демінг (W. Deming) слушно зауважує з цього приводу, що без відповідального й компетентного менеджменту будь-які зусилля, спрямовані на покращення якості навчального процесу, будуть «видихатись» [9, с. 487].

У сучасному світі кваліфікований, компетентний менеджер розглядається як ключова постать успішної діяльності будь-якої структури, організації, освітньої у тому числі. Топ-менеджмент має бути активно задіяним у загальний розвиток організації, спрямованим на досягнення тривалого ефекту покращення якості. Адже для того, щоб члени організації могли об'єднати їхні зусилля, вони мають працювати в атмосфері підтримки, спокою й довіри [6, с. 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, наразі й у галузі освіти, стали приділяти значно більше уваги. Так, наприклад, у сучасній Японії традиційна посада шкільного адміністратора трансформується в шкільного менеджера, і для того, щоб підтвердити відповідність цій посаді, необхідно пройти спеціальну підготовку й скласти іспит. У Швеції тренінги з менеджменту нині запроваджуються як необхідні для всіх шкільних учителів. У 50-ти штатах Америки діють програми з підготовки педагогічних лідерів і управлінців [18, с. 133].

На сучасному етапі в розвинених країнах світу виникають і вдосконалюються такі інноваційні форми педагогічного адміністрування і управління якістю шкільної освіти, як навчальне, дистрибутивне, системне лідерство [1, с. 216 – 223]. Навчальне лідерство спрямоване на забезпечення якості педагогічного процесу. Дистрибутивне лідерство зорієнтоване на досягнення кращих результатів шляхом розподілу і делегування задач і обов'язків членам педагогічного колективу, які мають працювати як злагоджена команда. Системне лідерство здійснюється з метою розширення ресурсних і організаційних можливостей навчального закладу задля досягнення кращих показників його діяльності. Системний лідер здійснює такі функції:

- управляє співробітництвом з іншими школами з метою запровадження інновацій, розроблення навчальних програм, реалізації спільних проектів;
- сприяє підвищенню ефективності школи шляхом усунення недоліків у її діяльності;
- підтримує проблемні школи і планує зміни для покращення їхньої роботи;

- забезпечує взаємодію і співробітництво із соціальним оточенням: батьками, місцевою громадою, місцевою владою з метою підвищення якості освітніх послуг;
- постійно дбає про розвиток школи, вдосконалення процесуальних і результативних показників її діяльності.

Оптимальною є ситуація, коли названі вище види лідерства поєднуються, взаємодоповнюються. Широкі можливості для їх комплексного застосування надає управлінська модель, яка має назву «тотальний менеджмент якості», що мовою оригіналу звучить як «Total Quality Management», скорочено – TQM (надалі ми будемо користуватися цією англomовною аббревіатурою). 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 [4, с. 7].

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 й способи задоволення їхніх вимог. По-друге, необхідно працювати в згуртованій команді, робота якої спрямована на зміцнення організації, її покращення. По-третє, розвивати цілепокладання в діяльності організації і активізувати людей на досягнення поставлених цілей на всіх рівнях [19].

Головне завдання тотального менеджменту якості – постійний розвиток. А це вимагає ретельного вивчення виробничих процесів і постійних зусиль щодо їх удосконалення. Необхідна оцінка й реалізація ідей та пропозицій щодо якомога кращого задоволення потреб споживачів, як внутрішніх, так і зовнішніх [4, 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 [15]. Причому орієнтація на споживача, внутрішнього й зовнішнього, має покладатися в основу заснування навчального закладу як довгострокова стратегія його розвитку. «Якість має бути націлена на споживача, нинішнього і майбутнього», – зазначає У. Демінг [9, с. 5].

У тому, що тотальний менеджмент якості був упроваджений у освітню галузь, великою є заслуга відомого американського науковця Р. Кліфорда (Clifford R.), який адаптував до державних шкіл принципи TQM, розроблені його попередником Семом Уолтоном (Sam Walton) для бізнес-структур [5, с. 7]. Їх адаптований варіант наведено 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 до того, щоб кожна особа, що має відношення до діяльності школи, ставилася до неї як до власної справи, усвідомлювала цілі цієї діяльності й працювала на їх досягнення. Стимулювати членів педагогічної команди до постійного самовдосконалення, без чого неможлива модернізація школи як організації.

Інший американський науковець, У. Демінг [9], 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 в здійсненні TQM.

Як бачимо, теоретичні положення У. Демінга щодо розвитку TQM у навчальних закладах стосуються передусім досягнення таких управлінських домовленостей, як лідерство, сталий розвиток, опертий на віру кожного працівника і колективу загалом у потенціал організації. 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 [13, с. 103].

На практиці ці ідеї добре корелюють і втілюються в навчальних закладах, що обирають управлінську модель під назвою «автономний шкільний менеджменту» (school based management – SBM). Вона досить швидко поширюється й популяризується в зарубіжних країнах. Так, лише у США останнім часом створено такі варіації SBM-програм, як: «місцевий менеджмент» (site-based management), «місцевий контроль» (local control), «адміністративна децентралізація» (administrative decentralization), «прийняття рішень на рівні школи» (school based decision making), «спільне управління» (shared governance), «відповідальна автономія» (responsible autonomy),

«децентралізоване адміністрування» (decentralized authority), «наділення школи владою» (school empowerment), «шкільне фінансове планування» (school based budgeting), «концепція автономної школи» (the autonomy school concept), «розвиток шкільного курикулуму та адміністративна децентралізація» (school based curriculum development and administrative decentralization) [3, с. 122].

Європейські SBM-програми спрямовані здебільшого на надання школам автономії у прийнятті рішень щодо одного або кількох напрямів діяльності, таких, як розподіл бюджетних коштів, комплектація кадрів, розроблення навчальних програм, придбання підручників та інших навчальних матеріалів, поліпшення інфраструктури, а також оцінка і моніторинг діяльності вчителів і учнів [2, с. 76].

Однак тут слід зауважити, що 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 в 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 [17, с. 25].

Для того, щоб тотальний менеджмент якості в шкільному закладі був успішний, необхідно усунути такі перешкоди, як домінування status quo, поділ на ранги у видах діяльності, брак часу, недостатньо гарне 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 визначитись, де вона є, де хоче бути, як туди дістатись, які ресурси для цього необхідні [16, с. 78].

Висновки. Отже, підсумовуючи, 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, пояснює 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.

У шкільному середовищі, так само, як і на фабриці, в торговельній компанії, лікарні, необхідне грамотне управління інтелектуальним капіталом, людськими й фінансовими ресурсами. Управлінці, менеджери мають проводити тренінги, оцінювати

якість, визначати цілі, пріоритети, підтримувати проекти відповідного спрямування. В орієнтованих на розвиток системах шкільної освіти менеджмент має слугувати передусім підвищенню їх (систем) гнучкості, адаптивності до потреб суспільного поступу, відкритості соціальному середовищу і здатності взаємодіяти з іншими суб'єктами, зацікавленими в підвищенні якості освітніх послуг. Зважаючи на сучасні тенденції, стратегії управління якістю шкільної освіти мають розроблятися з огляду на перспективи ціложиттєвого навчання, а також створення можливостей для усунення бар'єрів на шляху подолання застарілих стереотипів і впровадження інновацій, колегіально погоджених експертами, менеджерами, науковцями, педагогами-практиками, громадським загалом.

Література

1. Ковальчук Е. С. Инновационное лидерство как технология повышения эффективности школы / Е. С. Ковальчук // Руководитель образовательной организации в условиях модернизации образования: профессиональное развитие, модели обучения, формирование кадрового резерва. Сборник материалов всероссийской конференции. – М., 2013. – С. 216 – 223.
2. Ковальчук О. Характеристики автономного шкільного менеджменту в країнах Західної Європи / О. Ковальчук // Порівняльно-педагогічні студії. – 2010.– № 3–4.– С. 71 –77.
3. Сбруєва А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англословянських країн в контексті глобалізації 90-ті рр. ХХ – початок ХХІст. : монографія / А. А. Сбруєва. – Суми : ВАТ «Сумська обласна друкарня. Видавництво «Козацький вал». 2004.
4. American Association of School Administration. Creating quality schools. Arlington, VA, 1992.
5. Clifford R. Describing the total quality management in public education: a qualitative study off three public schools. Dissertation.
6. Cotter, M. & Seymour, D. Ridgets: And other insightful stories about quality an education. - Milwaukee WI: ASQC Press,1993.
7. Creech, B. The five pillars of NQM. - New York: Truman Talley Books / Dutton, 1994.
8. Crosby, P. Completeness: Quality for the 21 century. - New York: West Publishing Company, 1992.
9. Deming, W. Out of crisis. Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study,1986
10. Field, J. Tonal quality for schools: a suggestion for American education. - Milwaukee, WI:ASQC Quality Press.
11. Gingell, John Key Concepts in the Philosophy of education.-Florence, KY, USA: Routledge, 1999.
12. Huber S.G. & Gördel B. Quality Assurance in the German School System // European Educational Research Journal. – Volume 5, №3-4, 2006.

13. Jenkins, L. Improving student learning: Applying Deming's quality principles in classroom. – Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1997.
14. Juran, J. Managerial breakthrough: The classic book on improving management performance. – New York: McGraw - Hill, Inc., 1995.
15. Langford, D & Cleary, B. – Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1995.
16. Poirier, C. & Tokarz, S. Avoiding the postfalls of total quality. Milwaukee, WI: ASQC Press, 1996.
17. Sashkin & Riser Putting total quality management to work. - San Francisco, CA: Kogen Page, 1993.
18. Shuttleworth E. School Management in Transition: Schooling on the Edge. - New York: Dale E, 2003.
19. Walton, S. Walton made in America. - New York: Doubleday, 1992.

Н. Н. Лавриченко

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В статье проанализирован опыт зарубежных коллег по внедрению тотального менеджмента качества в образовательных учреждениях. Показано, как можно адаптировать этот управленческий подход к условиям школы, какие преимущества и предостережения существуют на пути его реализации. Показана роль руководителей школ, педагогических лидеров в обеспечении качественных показателей работы школ.

Ключевые слова: школьное образование, качество образования, услуги в области образования, школа, тотальный менеджмент качества, менеджер, педагогический лидер.

N. Lavrychenko

QUALITY MANAGEMENT IN MODERN SCHOOL: INTERNATIONAL EXPERIENCE

The article deals with describing of the total school quality management world practice. The way this process can be adapted to school reality has been shown; pros and cons of the introduction of quality management into schooling have been analysed. The role of school authorities and school leaders in school quality assurance has been shown.

Key words: school education, education quality, education services, school, total quality management, manager, pedagogical leader.