

**Л.М. Сергєєва,**  
**доктор педагогічних наук, професор**

## **PRACTICES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT OF PEDAGOGICAL STAFF**

Бурхливий розвиток ринку та відповідної йому сфери освітніх послуг професійно-технічної освіти (далі — ПТО), кардинальні зміни в організаційно-економічних та соціально-педагогічних умовах функціонування та розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти (далі — ЗП(ПТ)О) набуває все більшої актуальності.

Програма розвитку педагогічного колективу ЗП(ПТ)О — важливий стратегічний документ закладу освіти, який працює в інноваційному режимі життєдіяльності та взяв за основу програмно-цільову ідеологію розвитку.

Програма розвитку може розглядатися як особливий різновид річного плану роботи ЗП(ПТ)О. Програма розвитку має суттєво відрізнятись від традиційного плану роботи закладу освіти, оскільки має яскраво виражений інноваційний напрям; стратегічність; прогностичність та спрямованість на майбутнє.

Наявність розробленого у тій чи іншій формі певного документу щодо політики ЗП(ПТ)О у галузі розвитку педагогічного персоналу є розповсюдженою практикою у провідних закордонних закладах освіти. Такий документ формалізує систему заходів, що мають здійснюватись менеджментом навчального закладу, щодо сприяння професійному розвитку викладачів, підвищення кваліфікації молодих викладачів у галузі основної спеціалізації та у оволодінні сучасними методиками викладання, визначає терміни та зміст заходів з підвищення кваліфікації та систему стимулювання професійного розвитку, наукової діяльності, співпраці з роботодавцями.

За таких умов виникає необхідність формування нового стилю соціальної поведінки педагогічного персоналу ЗП(ПТ)О, відповідної завданням розвитку суспільства, що, у свою чергу, веде до розкриття проблеми, пов'язаної з такими явищами як інформаційна логістика та імідж, і викликає потребу їх вивчення.

Вирішуючи завдання модернізації професійної освіти з метою підвищення якості та результативності діяльності, заклади освіти все більш активно застосовують інноваційні методи управління, серед яких управління знаннями — новітня теорія, що швидко розвивається на межах стику таких концепцій менеджменту, як управління розвитком організації, управління змінами, бренд-менеджмент, стратегічний менеджмент, інформаційні технології, інтелектуальний капітал, реінжиніринг тощо.

Розглядаючи сучасні концепції підвищення ефективності, що дозволяють впроваджувати нові методи роботи і досягати стійких перетворень, направлених на створення максимально ефективних умов розвитку особистості, що постійно удосконалюються, зупинимося на ще не дуже відомій в Україні концепції безперервного вдосконалення.

Розроблений в Японії підхід до організації діяльності, заснований на здоровому глузді, самодисципліни, порядку та економії метод має назву Кайдзен (англ. Kaizen; яп. 改善 — «безперервне вдосконалення», «поліпшення» або «зміна на краще»). Це сучасна японська філософія та практика, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів управління діяльністю, всіх інших аспектів життя організації [3].

Кайдзен є філософією безперервного вдосконалення усередині самого працюючого колективу, коли поліпшення досягаються постійними невеликими кроками, але сумарний ефект від цих вдосконалень є не менш вагомим, ніж ефект від значних інвестицій тощо. Філософія Кайдзен — це впровадження корпоративної культури і управлінських рішень, які стимулюють співробітників постійно пропонувати поліпшення та упроваджувати їх в режимі щоденної роботи.

Філософські основи Кайдзен вперше стали застосовуватися у післявоєнні роки низкою японських компаній для відновлення виробництва та поліпшення внутрішніх процесів, що відбуваються на підприємстві. Поступово філософія Кайдзен була оцінена і набула поширення у більшості країн, що розвиваються.

Після того, як в 1986 р. світ побачила книга М. Імаї «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» («Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success»), термін «кайдзен» здобув популярність у всьому світі та став позначенням однієї з головних концепцій теорії менеджменту. Кайдзен пояснює, чому японські компанії не зупиняються в своєму розвитку.

Філософські ідеї Кайдзен по формуванню особливої управлінської культури компанії, націленої на постійне вдосконалення, лежать в основі багатьох сучасних концепцій менеджменту, таких як: «Бережливе виробництво» («Lean Production»), «Загальний контроль якості» («Total Quality Control») та ін.

Якщо розглядати філософію Кайдзен як систему вдосконалення особистості, то вона має на увазі планомірне поліпшення у всіх областях життєдіяльності людини: трудової, громадської і особистої. Коли ж мова йде про застосування принципів філософії Кайдзен у роботі підприємства, організації, установи, то під цим терміном слід розуміти систему вдосконалення діяльності, як цілком структури, так і її структурних підрозділів, виключно за рахунок внутрішніх резервів. Процес, заснований на здоровому глузді та малих витратах, забезпечує неухильний прогрес, який виправдовує себе в довгостроковій перспективі. Кайдзен — це ще і підхід, що характеризується малим ризиком та невеликими інвестиціями, що вмить окупаються.

Всесвітньо визнаний американський фахівець з управління якістю доктор Харрінгтон Дж. (H. James Harrington) виділяє ключові принципи, на яких ґрунтується філософія Кайдзен:

- фокус на клієнтах — для компанії, що використовує Кайдзен, найбільше важливо, щоб їх продукція (послуги) задовольняли потреби клієнтів;
- безперервні зміни — принцип, що характеризує саму суть Кайдзен, тобто, безперервні малі зміни у всіх сферах організації — постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі;

- відкрите визнання проблем — всі проблеми відкрито виносяться на обговорення (там, де немає проблем, вдосконалення неможливо);
- пропаганда відкритості — мала ступінь відособленості (особливо порівняно із західними компаніями) між відділами та робочими місцями;
- створення робочих команд — кожен працівник стає членом робочої команди та відповідного гуртка якості (новий для організації працівник входить також до складу клубу «перволіток»);
- управління проектами за допомогою міжфункціональних команд — жодна команда не буде працювати ефективно, якщо вона діє тільки в одній функціональній групі. З цим принципом тісно пов'язана притаманна японському менеджменту ротація.
- формування «підтримуючих взаємин» — для організації важливі не тільки і не стільки фінансові результати, скільки залученість працівників в її діяльність та хороші взаємини між працівниками, оскільки це неминуче (хай і не в цьому звітному періоді) призведе організацію до високих результатів;
- розвиток по горизонталі (особистий досвід повинен ставати надбанням всієї компанії);
- розвиток самодисципліни — вміння контролювати себе і шанувати як самого себе, так і інших працівників та організацію в цілому;
- самовдосконалення (привчити себе визначати питання, за які особисто відповідатимеш, на відміну від тих, за які відповідатимуть інші та починати з вирішення власних завдань);
- інформування кожного співробітника — весь персонал повинен бути повністю інформований про свою компанію;
- делегування повноважень кожному співробітникові — передача певного обсягу повноважень кожному співробітникові. Це стає можливим завдяки навчанню за багатьма спеціальностями, володінню широкими навичками і вміннями тощо.

- аналіз того, що відбувається на підприємстві і дію на основі фактів (робити висновки, спираючись тільки на достовірні дані);
- усунення основної причини та запобігання рецидивів (не плутати причину проблеми з її проявами).
- вбудова якості в процес (якість повинна вбудовуватися в процес, адже перевірка не створює якості);
- стандартизація (потрібні методи, що дозволяють закріпити досягнутий успіх) [5].

Головна мета застосування філософії Кайдзен — виховання мислячих у напрямі безперервного вдосконалення організації працівників. З цією метою доцільно заохочувати колектив до обговорення з керівниками своїх пропозицій і прийняття по ним негайних заходів, не чекаючи розгляду і ухвалення офіційного рішення по впровадженню. На перших етапах не слід чекати великої вигоди від кожної пропозиції, але необхідно забезпечити залучення максимального числа співробітників до процесу. Вже потім, коли правильне відношення до вдосконалення стане частиною корпоративної культури, кількість пропозицій переросте в якість, забезпечивши організації, установі стійку тривалу перевагу.

Підхід до організації робочого часу з точки зору філософії Кайдзен — це використання та аналіз статистичних даних. Опора на реальність, стверджує Г. Емерсон (Harrington Emerson), передбачає позбавлення від ілюзій, що в результаті наших зусиль, ми, можливо і не так, як хотілося, але все ж просуваємося вперед. Відсутність чітких термінів, ясних нормативів, підміна твердих планів сумнівним передбаченням створює самообман [6].

Філософія Кайдзен передбачає методичне, поступове і довгострокове вдосконалення окремих елементів. Впровадження цієї системи може дати видимий ефект через кілька років. Так що система Кайдзен застосовна для закладів будь-якого розміру і в будь-яких галузях. Суть її полягає у тому, як люди ставляться до своєї роботи, то, як вони сприймають цінність, яку створюють для споживача [2]. Отже, Кайдзен цікава для персональної

організації діяльності наступними складовими: орієнтацією на процес, а не на результат; використанням статистичних даних при аналізі діяльності та прийнятті рішень; застосуванням циклів підтримки існуючого рівня діяльності та внесення змін.

Щоб змінити показники діяльності слід докласти зусиль до поліпшення перебігу самого процесу. Для цього необхідні метрики і стандарти (еталони) — як для процесів, так і для результатів. М. Імаї наголошує, «...якщо ми маємо справу з вдосконаленням (improvement), нам слід працювати з показниками, орієнтованими на процес» [6, с. 72].

Саме порядок — одне з основних положень філософії Кайдзен, де акцент робиться на «людський фактор» — на те, що люди постійно повинні вишукувати можливості для поліпшення своєї діяльності.

Щоб виконувати роботу невимушено, необхідно краще розуміння того, що відбувається — повсякденній діяльності. Стратегічні результати — прямі наслідки процесів діяльності, здійснюваних щодня. Кайдзен називає процеси механізмами поставки результатів, і як наслідок, на довгострокові результати можна істотно впливати, тільки вдосконалюючи процеси діяльності.

Наприклад, в японських школах є предмет, який називається «Мала справа». Людей з дитинства вчать тому, що і мала, і велика справа однаково значущі, і що від дрібних недоробок можуть виникати великі проблеми. Часто повторюючи прислів'я «Біс криється у деталях», працівники мало роблять для того, щоб крок за кроком усувати невеликі недоліки в роботі [4].

Слід наголосити, що Кайдзен не буде працювати, якщо впроваджувати її примусово, адже примус ніколи не дає необхідних результатів. Співробітників потрібно не примушувати, а слід мотивувати, головне — зміцнити в людях розуміння важливості філософії Кайдзен, щоб вони думали про вдосконалення не заради нагороди, а просто тому, що хочуть робити свою роботу краще.

Відмінності традиційних систем управління від системи Кайдзен полягають у зміщенні акцентів управлінської діяльності керівників, а саме: головна мета — з «перемогти конкурентів» на «завоювати споживачів»;

пріоритет менеджменту — з «орієнтації на результат» на «орієнтацію на процес і результат»; відношення до персоналу — співробітники розглядаються як одна з статей витрат на співробітники розглядаються як головні активи; навчання співробітників — з проведення для певного кола співробітників на навчання всіх працюючих; регламент, процедури — з «написано раз і на завжди» на «динамічні й розраховані на зміни»; розвиток менеджменту — керівники орієнтовані на вузьку спеціалізацію на те, що керівний склад володіє широким спектром навичок; оцінка роботи співробітників — з оцінювання слабких сторін на оцінку сильних сторін; гемба — розглядається як джерело постійних проблем на розгляд постійних покращень; роль керівника — з незаперечного боса на тренера.

Процес безперервного вдосконалення (далі — ПБВ) — це не тільки вивчення нових методів та інструментів, а й інша форма співпраці, що забезпечує збільшення самоорганізації на місцях за допомогою здібних працівників; особистої відповідальності всіх учасників; розвитку інноваційного потенціалу колективу. Причому, додаткове значення набувають вимоги до менеджерів. Поряд з професійною та методичною компетенцією, успіх залежить від наявності у них соціальної компетенції. Процес зміни поглядів відбувається «зверху вниз», і, кращою гарантією успіху за допомогою ПБВ, є зразковий лідируючий менеджмент. Необхідні зміни в підході до роботи проводяться менеджерами, показуючи приклад співробітникам, які пізнають ці зміни і переймають ними.

В організаціях, що використовують Кайдзен, ПБВ складає найважливішу частину функціонування менеджменту. Він охоплює організацію (організаційну структуру, розподіл відповідальності, координацію, механізм контролю); управління (розмежування цілей, вибір тематики, формування команди); кваліфікаційні заходи (поведінковий тренінг, методичний тренінг); систематику (регулярність, документування, охоплення робочих бригад, інструменти); заохочувальну система (заохочення раціоналізаторства, спеціальні системи морального та матеріального заохочення).

Отже, філософія Кайдзен — комплексна концепція управління, яка, з одного боку, інтегрувала в собі багато широковідомі інструменти менеджменту, а з іншого — породила ряд нових ідей та інструментів, що з часом оформились у самостійні концепції управління. У Кайдзен, як і у всього на світі, є своя зворотна сторона, слідство культурних японських традицій. Її не слід сприймати як модель, яку можна копіювати, а можливо використовувати як дзеркало, в якому потрібно розглядати власні сильні та слабкі сторони. В основі філософії Кайдзен фокус на постійне вдосконалення методів управління. Індивідуальність її бачиться в тому, що вчення універсально, і з маленькими змінами може бути застосовне до будь-якої системи життя: від організації роботи шкільної їдальні до діяльності освітнього округу, і як слідство: до процесу безперервного удосконалення залучені всіх працівників.

#### Список використаних джерел

1. Бондарева Л. Особливості підприємницького розвитку особистості дорослих в умовах ринкової економіки /Любов Бондарева // Освіта дорослих : теорія, досвід, перспективи : зб. наукових праць, Вип. 2 . — К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2010. — Випуск 2. — 312 с. — С. 29 –37.
2. Виханский О. С. Японское чудо. [Електронний ресурс] // Свой бізнес. Режим доступу: <http://www.mgubs.ru/?news&id=810>
3. Кайдзен. Википедия. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
4. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности /Григорий Викторович Куликов. — М. : Экономика, 2000. — 247 с.
5. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. / Харрингтон Джеймс, Эсселинг К. С., Ван Нимвеген Харм. — СПб.: АЗБУКА, БМикро, 2002. — 328 с.



б. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. /Гаррингтон  
Эмерсон // Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992. —  
352 с.

**Анотація.** Мова йде про планування програми розвитку педагогічного персоналу як однієї із стратегічних цілей у формування ефективної команди, щодо у подальшому сприятиме професійному розвитку та підвищенні кваліфікації молодих викладачів у галузі основної спеціалізації та у оволодінні сучасними методиками викладання, визначатиме терміни та зміст заходів із підвищення кваліфікації та систему стимулювання професійного розвитку, наукової діяльності, співпраці з роботодавцями. Автор аналізує можливості застосування філософії Кайдзен як комплексної концепції управління.

**Ключові слова:** програма розвитку, управління знаннями, безперервне вдосконалення.

Larysa Sergejeva

### **Practices of continuous improvement of teaching staff**

**Abstract.** It is about planning a program of development of teaching staff as one of the strategic goals in forming an effective team, in order to further promote the professional development and professional development of young teachers in the field of basic specialization and in mastering modern teaching methods, to define the terms and content of the training measures and system stimulation of professional development, scientific activity, cooperation with employers. The author analyzes the possibilities of applying the Kaizen philosophy as a comprehensive concept of governance.

**Keywords:** development program, knowledge management, continuous improvement.