

"Jeżeli Japończycy mogą, to dlaczego nie my – polscy nauczyciele?" – czyli o kształtowaniu postaw pro jakościowych ukierunkowanych na doskonalenie¹

Barbara Sujak-Cyrul²

1. Zamiast wstępu czyli o potencjalnych inspiracjach

Do napisania niniejszego artykułu skłoniło mnie głębokie przekonanie, że dobre praktyki wypracowane w różnych dziedzinach życia, w tym i w przemyśle, powinny być szeroko upowszechniane wśród współczesnych polskich nauczycieli jako potencjalne inspiracje zarówno dla ich samorozwoju jak i dla rozwoju szkoły, w której pracują oraz dla rozwoju powierzonych im uczniów.

Poniżej pragnę zaprezentować pewne interesujące i twórcze praktyki, które przy spełnieniu określonych warunków okazują się być również szalenie skuteczne. Praktyki te moim zdaniem mogą czy wręcz powinny być przemyślane i jak najszerszej wykorzystane w działaniu przez polskich nauczycieli i polskie szkoły każdego stopnia nauczania. Artykuł kończę własnymi przemyśleniami co do możliwości szerokiego zastosowania ich w szkole.

2. Japońska Toyota jako wzór organizacji odnoszącej sukcesy

Są na świecie takie organizacje i takie ich zadziwiająco osiągnięcia, które wzbudzają powszechne zainteresowanie i chęć naśladowania. Taką organizacją jest niewątpliwie japońska TOYOTA – Toyota Motor Corporation – której osiągnięcia w dziedzinie jakości i efektywności w branży motoryzacyjnej od lat 80-tych XX wieku skupiają na sobie uwagę świata.

Japoński koncern TOYOTA na koniec marca 2004 r. to wiodący światowy producent samochodów marki Toyota, Lexus, Daihatsu, Hino, oferu-

¹ Niniejsza praca została zaprezentowana na IV Dolnośląskiej Konferencji Naukowo-Methodycznej z cyklu „Nauczyciel z pasją – szansą edukacji” pt. „Wokół kształcenia nauczycieli w szkole wyższej” zorganizowanej przez Centrum Edukacji Nauczycielskiej Uniwersytetu Wrocławskiego w 2005 r. Przedruk za: *Edukacja pro jakościowa w szkole 2*, pod red. B. Sujak-Cyrul. Wyd. MarMar, CEN UW, Wrocław-Opole 2006, s. 225-233.

² Barbara Sujak-Cyrul, dr, adiunkt naukowo-dydaktyczny Politechniki Wrocławskiej, Instytut Technologii Maszyn i Automatyzacji, Centrum Zaawansowanych Systemów Produkcyjnych.

jący pełny zakres modeli samochodów od małych pojazdów osobowych po duże pojazdy ciężarowe i części do nich, który^{3 4 5}:

- Znacznie przewyższa konkurencję pod względem jakości i niezawodności wyrobów, wydajności pracy, kosztów sprzedaży, udziału w rynku, a także wyceny rynkowej i ciągle ekspansywnie poprawia swoje wyniki, co pozwala przypisać mu:
 - czwarte miejsce co do wielkości produkcji (omal nie wypchnął koncernu Daimler-Chrysler z pozycji trzeciej),
 - drugie miejsce w światowym rynku motoryzacyjnym (prześcignął Forda),
 - pierwsze miejsce w kategorii zysku netto i kapitalizacji rynkowej,
- założony w 1937 r. przez Kiichiro Toyoda – istnieje już prawie 70 lat, a od ponad 50 lat działa i produkuje także na innych rynkach niż rynek japoński,
- posiada 12 zakładów i 11 filii produkcyjnych w Japonii oraz 51 zakładów zlokalizowanych w 26 innych krajach (w tym w Polsce) a swoje wyroby sprzedaje w 140 krajach,
- zatrudnia 264 tysiące pracowników w świecie,
- w swojej historii przeżył tylko jeden jedyny strajk w 1950 roku, co w rezultacie doprowadziło do wywołania trwałego zaangażowania pracowników i kierownictwa w wykrystalizowane zasady wzajemnego zaufania i wzajemnych zależności (współpracy), które do dziś stanowią podwaliny filozofii koncernu Toyota,
- posiada unikalny system produkcji, ustanowiony na bazie efektów doskonalenia produkcji w późnych latach 50-tych XX wieku, który jako System Produkcji Toyoty (ang. Toyota Production System, w skrócie: TPS)⁶ stał się znany w świecie w latach 70-tych i ciągle jest wnikliwie podpatrywany oraz analizowany przez naukowców i praktyków świata biznesu.

³ Strona internetowa Toyota Motor Corporation

http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/, pobrane 25.06.2005.

⁴ Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 3-14.

⁵ Steven J. Spear, *Jak Toyota wychowuje menedżerów*, Harvard Business Review Poland, styczeń 2005, s. 93.

⁶ System Produkcji Toyoty od lat dziewięćdziesiątych XX w. jest coraz częściej znany, analizowany, opisywany w literaturze i wdrażany w innych firmach pod nazwą „szczupłej produkcji” (ang. Lean Production) lub „szczupłego wytwarzania” (ang. Lean Manufacturing) – patrz np. w: Richard Koch, *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 196-197.

Odpowiedzi na otwarte pytanie, dlaczego jednak tak niewielu podpatrującym Toyotę firmom udaje się jej dorównać, można upatrywać w koncentrowaniu się tych firm wyłącznie na technikach, narzędziach i taktykach japońskiego producenta, a nie na podstawowych zasadach jego funkcjonowania.⁷

Kluczowe zasady postępowania Toyoty, określające techniki i narzędzia TPS oraz dające ogólną wykładnię zarządzanie Toyotą, można pogrupować i skupić wokół czterech kategorii fundamentalnych założeń⁸:

- **Filozofia długoterminowej perspektywy** (long-term philosophy)
- **Prawidłowy proces da pożądane rezultaty** (the right process will produce the right results)
- **Dodawaj wartości do organizacji poprzez rozwijanie podległych pracowników i partnerów** (add value to the organization by developing your people and partners)
- **Ciągłe rozwiązywanie problemów u podstaw prowadzi do strukturalnego uczenia się** (continuosly solving root problems drives organizational learning)

Nie pozostaje nic innego, jak tylko zgodzić się z USA TODAY, że „Toyota jest w takim samym stopniu sposobem myślenia jak i wytwarzania samochodów”⁹ i zastanowić się, jak Toyota kształtuje swoich licznych menedżerów, by faktycznie a nie tylko deklaratywnie wyznawali jej filozofię i wdrazali w życie jej zasady.

3. Jak Toyota wychowuje menedżerów czyli ... opowieść o przypadkach przykładowego Dallisa`a w trakcie szkolenia w Toyocie

W styczniu 2005 roku nowo ukazujące się na rynku polskim czasopismo „Harvard Business Review Polska” zaprezentowało polskim czytelnikom artykuł Stevena J. Spear`a, profesora w Harvard Business School w Bostonie, pod intrygującym tytułem „Jak Toyota wychowuje menedżerów”¹⁰. Poniżej przedstawiam w bardzo dużym skrócie opisane tam praktyki szkoleniowe, skutecznie kształtujące zdolnego amerykań-

⁷ Steven J. Spear , *Jak Toyota wychowuje menedżerów*, Harvard Busiess Review Poland, styczeń 2005, s. 93.

⁸ Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 37-41 – autorka niniejszego artykułu przytacza określenia angielskie w tłumaczeniu własnym.

⁹ cytat z USA TODAY „*Toyota is as much a state of mind as it is a car company*”, zamieszczony na okładce powyżej przywołanej książki Jeffrey`a K. Liker`a, autorka niniejszego artykułu przytacza w tłumaczeniu własnym.

¹⁰ Steven J. Spear „*Jak Toyota wychowuje menedżerów*”, Harvard Busiess Review Poland, styczeń 2005, s. 92-102 (artykuł nr R0405E).

skiego menedżera na menedżera Toyoty, potrafiącego – jak określa to prof. Spear – „powielać zalety japońskiej firmy”.

Bohaterem artykułu jest przykładowy Bob Dallis – młody i utalentowany amerykański „orzeł biznesu”, posiadacz dyplomów kilku najlepszych uczelni amerykańskich, były dyrektor jednego z dużych zakładów produkcyjnych amerykańskiego rywala Toyoty, nowo zatrudniony jako menedżer w jednym z amerykańskich zakładów Toyoty. Na początku zatrudnienia amerykańska centrala Toyoty, zamiast oczekiwanego przez Dallisa prawie natychmiastowego przystąpienia do pracy na nowym stanowisku, zaproponowała mu ...**długie i ciężkie praktyczne szkolenie, przez które musi przejść każdy nowo zatrudniony pracownik firmy, bez względu na swoje stanowisko i funkcję**, w kontakcie z mentorem – innym wprowadzającym go w sprawy funkcjonowania firmy menedżerem Toyoty.

Program szkolenia Boba Dallisa obejmował:

- najpierw – 12 tygodni szkolenia praktycznego w USA w fabryce innej niż fabryka docelowego zatrudnienia
- potem – 10 dni szkolenia praktycznego w Japonii, w słynnej fabryce Kamigo, kolebce Systemu Produkcji Toyoty (TPS)¹¹.

W trakcie 12 tygodni szkolenia praktycznego w fabryce w USA powierzono Dallisowi kolejno zadania z zakresu elementarnych kwestii organizacji produkcji, takie jak:

- **pomóc niewielkiej grupie obsługującej taśmę produkcyjną i zwiększyć wydajność pracy, stopień wykorzystania maszyn i sprzętu oraz bezpieczeństwo pracy, poprzez poszukiwanie i wprowadzenie skutecznych udoskonaleń**
 - w ramach realizacji zadania, zgodnie z zaleceniami mentora, Dallis przez pierwsze tygodnie koncentrował się na wydajności i bezpieczeństwie pracy, podglądając i modyfikując czynności wykonywane przez poszczególnych robotników – co po 5 tygodniach zaowocowało **propozycjami 25 usprawnień indywidualnych** oraz po jeszcze jednym tygodniu **75 propozycjami usprawnień organizacji** zgłoszonymi razem z robotnikami;
- Zauważmy, że w ciągu pierwszych 5 tygodni Dallis osiągnął tempo opracowywania, wypróbowywania i dopracowywania

¹¹ Jak podaje prof. Spear we wspomnianym wyżej artykule, Talicgi Ohno, jeden z głównych architektów TPS, opracował wiele ze swoich najważniejszych innowacji właśnie w słynnej fabryce silników w Kamigo.

średnio 1 rozwiązania usprawniającego dziennie. Wszystkie wprowadzone zmiany, drobne i niezbyt kosztowne, doprowadziły do znaczącego wzrostu wydajności i bezpieczeństwa pracy, w tym do ograniczenia czasu poszczególnych operacji i ilości obsługujących linię z 19 do 15 osób przy równoczesnym spadku wykorzystania maszyn z 90% do 80% oraz bardziej równomiernym obciążeniu pracą. Jednak w tak usprawnionym i pozbawionym nieefektywności systemie każda awaria maszyny rodziła o wiele bardziej dotkliwe skutki. Dało to asumpt do określenia następnego zadania, sformułowanego jak poniżej.

○ **śledzić pracę poszczególnych maszyn do pierwszej awarii i analizować przyczyny zaobserwowanej awarii w celu ustalenia i wyeliminowania jej prawdopodobnych źródeł**

- w ramach realizacji zadania, zgodnie z zaleceniami mentora, Dallis przez następne 6 tygodni poświęcił się bardzo czasochłonnej bezpośredniej obserwacji pracy maszyn i wyczekiwaniu na ich awarie, by zaobserwować je i ich przyczyny „na własne oczy” – oparte na bezpośredniej obserwacji docieranie do źródeł każdej awarii i natychmiastowe usuwanie ich przyczyn w efekcie zaowocowało wzrostem stopnia wykorzystania maszyn z 80% do 90%;

Wprowadzone zmiany dotyczyły m.in. wyeliminowania zaobserwowanych związków pomiędzy bezwiednymi zachowaniami niektórych operatorów a awariami poprzez wprowadzeniem prostych rozwiązań zabezpieczających przed skutkami takich zachowań (np. zainstalowanie wyłącznika maszyny w innym miejscu dla uniknięcia jego przypadkowego wciśnięcia).

Należy podkreślić, że w trakcie opisywanego szkolenia od Dallis`a **wymagano, by każda z proponowanych zmian udoskonalających była:**

- **zapisywana** (w prostej formie tabelarycznej) i
- **przed jej wprowadzeniem uzgadniana odpowiednio z robotnikami i personelem technicznym,**
- **a po wprowadzeniu podlegała sprawdzeniu czy przyniosła oczekiwane efekty** i, w razie potrzeby, była poddawane ewentualnej modyfikacji lub wycofaniu, gdy okazywała się częściowo lub całkowicie nieskuteczna
- **oraz była omawiana z mentorem w ramach okresowych spotkań.**

Te 12 tygodni praktyki w USA, w fabryce Toyoty innej niż fabryka docelowego zatrudnienia, było dla Dallis`a rodzajem „powrotu do elementarnych kwestii”, przygotowującym go do odbycia w Japonii „kursu mistrzowskiego” w doskonaleniu.

W trakcie 10 dni szkolenia praktycznego w Japonii, w słynnej fabryce Kamigo, kolebce TPS, powierzono Dallis`owi kolejne zadania, jak się wydaje „uczące” uważniejszego obserwowania pracy ludzi i maszyn oraz sprawniejszego rozwiązywania istniejących problemów, takie jak:

- **odciążyć 1 pracownika na linii produkcyjnej i wprowadzić 50 rozwiązań udoskonalających dziennie (czyli średnio 1 udoskonalenie co 22 minuty), a następnie zaprezentować osiągnięte wyniki na zebraniu z dyrektorem fabryki i menedżerami niższego szczebla zarządzania – na co w całości otrzymał trzy dni**

➤ Po otrząśnięciu się z szoku, że ma osiągnąć 50 razy wyższe tempo wprowadzania zmian w porównaniu z tempem osiągniętym w ciągu pierwszych 5 tygodni w fabryce w USA, Dallis w ramach realizacji zadania, wykorzystując metody jakich nauczył się w amerykańskiej firmie Toyoty, stopniowo zwiększał tempo poszukiwania i potwierdzania skuteczności zmian doskonalących, osiągając kolejno:

- na koniec pierwszego dnia – 7 usprawnień,
- do południa drugiego dnia – następnych 25 usprawnień,
- przed upływem trzeciego dnia – następnych 50 usprawnień odkrytych w obszarze analizowanego warsztatu w sferze kontroli, wymiany narzędzi i innych czynności (przy czym 35 z jego pomysłów od razu znalazło zastosowanie).

Ilość wymaganých udoskonalení wymuszała na Dallis`ie poszukiwanie prostých rozwiązań przy współudziale "odciążanego" pracownika produkcyjnego oraz stosowanie coraz mniej wyszukanych metod wypróbowywania swoich pomysłów (np. kolejne zastępowanie spawania – skręcaniem elementów śrubami, a następnie skręcania śrubami – łączeniem elementów taśmą klejącą na czas przeprowadzania prób/eksperymentów sprawdzających skuteczność zaproponowanego rozwiązania), jednak nadal każde z zaproponowanych udoskonalení było obligatoryjnie opisywana w rejestrze dokonywanych zmian i ich rezultatów. W czasie szczegółowej prezentacji osiągniętych wyników – mającej miejsce na końcu trzeciego dnia szkolenia praktycznego i bazującej w dużej części na

zapisach z rejestru – Dallis zaobserwował, że dyrektor fabryki, kierownik hali produkcyjnej i liderzy grup pracowniczych byli bardzo zainteresowani tym, co na temat prezentowanych udoskonaleń mieli do powiedzenia ludzie reprezentujący najniższe szczeble hierarchii służbowej.

○ **zapoznać się w ciągu ostatniego tygodnia szkolenia z zarządzaniem projektami racjonalizatorskimi prowadzonymi aktualnie w Toyocie**

➤ W trakcie realizacji tego zadania mentor umożliwił Dallis`owi przyjrzenie się, w jaki sposób liderzy grup (ludzie odpowiedzialni za pracę kilku parosobowych zespołów zajmujących się montażem lub skrawaniem) pracują zarządzając projektami racjonalizatorskimi i prezentując ich wyniki.

Prowadzone projekty dotyczyły np. możliwości skrócenia czasu zmiany ustawienia wybranej maszyny i unormowania tempa jej pracy jak również poszukiwania sposobów ograniczenia czasu przestojów innej maszyny. Przy prezentacji wyników liderzy grup zawsze szczegółowo omawiali podejmowane przez nich problemy, procesy opracowywania środków zaradczych oraz wpływ tych środków na wyniki komórek organizacyjnych. Dallis`a spostrzegł, że:

- od wszystkich pracowników, bez względu na szczebel zajmowanych przez nich stanowisk, oczekiwano by organizowali swą pracę i przedsięwzięcia doskonalące w formie eksperymentów,
- w fabryce Toyoty bardziej liczyły się eksperymenty szybkie i proste niż długie i skomplikowane,
- główna odpowiedzialność za ciągłe ulepszanie procesów spoczywała na pracownikach szeregowych i kadrze menedżerskiej niższego szczebla, w ramach ich zwykłych obowiązków,
- rolą każdego menedżera – zwłaszcza menedżera średniego i wyższego szczebla – było odpowiednie motywowanie pracowników oraz udzielanie im wsparcia w obserwowaniu i eksperymentowaniu na drodze poszukiwania możliwych udoskonaleń.

4. Krótkie rozważania o tym, czego nauczył się przykładowy Dallis w trakcie szkolenia praktycznego w Toyocie

Dallis`owi nigdy nie powiedziano wprost, czego miały go nauczyć doświadczenia zdobyte w fabryce w Kamingo. Jednak wg artykułu Stevena J. Spear`a¹² zastosowana metodologia szkolenia praktycznego pozwala Dallis`owi dostrzec i zrozumieć CZTERY FUNDAMENTALNE ZASADY TPS:

- 1) **Nic nie zastąpi bezpośredniej obserwacji.**
- 2) **Proponowane zmiany powinny mieć zawsze formę eksperymentu.**
- 3) **Robotnicy i menedżerowie powinni eksperymentować tak często, jak to jest możliwe.**
- 4) **Menedżerowie nie powinni sami rozwiązywać problemów, tylko podpowiadać innym, jak należy to zrobić.**

Powyższe 4 zasady mają istotne znaczenie dla utrzymywania przez TOYOTĘ czołowej pozycji w światowym przemyśle, osiągananej drogą ciągłych ulepszeń.

5. Ciągłe doskonalenie czyli ...Kaizen

I tak doszliśmy do wywodzącego się z kultury japońskiej pojęcia Kaizen.

W cenionej publikacji książkowej Roberta Karaszewskiego „TQM – teoria i praktyka”¹³ jej autor:

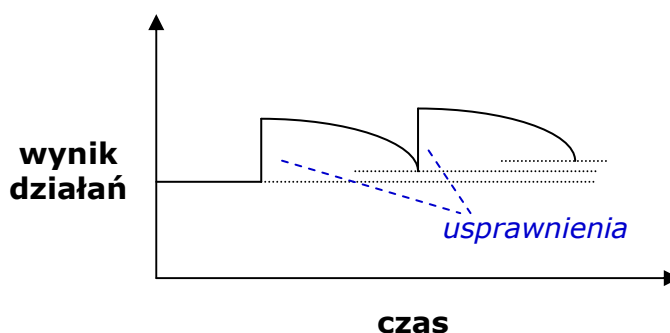
- definiuje Kaizen jako ciągłą serię nieznaczących ulepszeń dokonywany przy użyciu istniejących narzędzi lub systemów, przez pracowników tych działów przedsiębiorstwa, w stosunku do których podejmowane są działania usprawniające
- oraz podkreśla że stosowanie Kaizen nie wyklucza możliwości prowadzenia usprawnień o charakterze innowacyjnym, jednak wskazuje się na konieczność ich wsparcia oraz utrwalenia przez zastosowanie metody Kaizen.

Klasyczne zachodnie podejście do usprawnień opiera się głównie na działaniach innowacyjnych (związanych z dokonywaniem znacznych inwestycji w najnowsze narzędzia i technologie oraz angażowaniem specjalistów), które prowadzą do znacznych, skokowych zmian. Niestety, najczęściej zmiany te nie podlegają standaryzacji oraz nie podejmuje się czynności mających na celu utrzymanie zakresu zmian

¹² Steven J. Spear , *Jak Toyota wychowuje menedżerów*, Harvard Business Review Poland, styczeń 2005, s. 92-102 (artykuł nr R0405E).

¹³ Robert Karaszewski, *TQM – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001 (wydanie II rozszerzone), s. 112.

na pierwotnie uzyskanym poziomie, w wyniku czego po pewnym czasie następuje spadek już osiągniętych rezultatów (patrz rys. 1). Kaizen różni się od klasycznego zachodniego podejścia zasadniczo – stawia przede wszystkim na zatrudnionych ludzi i budowanie przez nich procesu drogą ciągłych usprawnień oraz standaryzacji tych ulepszeń, które okazują się dobre. Takie podejście (patrz rys.2) zapobiega też obniżeniu poziomu wcześniej osiągniętego na drodze innowacji.^{14 15}



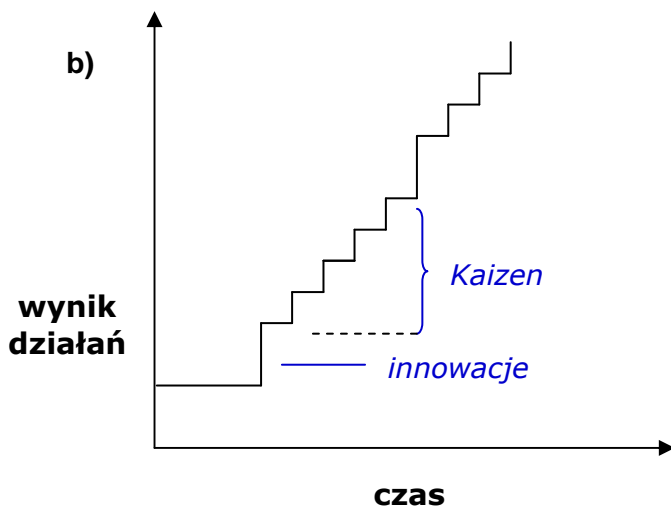
Rys. 1 Usprawnienia osiągnięte w wyniku działań innowacyjnych^{16 17}

¹⁴ Total Quality Management – the key to business improvement, London 1995, s.84; pozycja przywołana w: Robert Kraszewski, *TQM – teoria i praktyka*.

¹⁵ Robert Karaszewski, *TQM – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001 (wydanie II rozszerzone), s. 112.

¹⁶ Total Quality Management ..., s. 84; pozycja przywołana w: Kraszewski R., *TQM – teoria i praktyka*.

¹⁷ Robert Karaszewski, *TQM - teoria i praktyka...*, s. 112.



Rys. 2 Usprawnienia osiągnięte w wyniku Kaizen^{18 19}

Jednak zawsze warto pamiętać, że **Masaaki Imai**, japoński guru zarządzania i założyciel Instytutu Kaizen oraz obecnie najbardziej w świecie znany promotor Kaizen, w wywiadzie udzielonym CXO²⁰ na wypowiedź dziennikarza, że:

... z KAIZEN związanych jest kilka rozwiązań, które rozstawiły japońskie zarządzanie. Na przykład oddolny (ang. bottom-up) proces ciągłego ulepszania, który nadaje wysoką rangę inicjatywom pracowników wykonawczych –

odpowiedział:

– Oddolne inicjatywy są oczywiście ważne, ale robienie wokół tego sensacji prowadzi do przeceniania ich znaczenia. Trzeba pamiętać, że dla ciągłości procesów ulepszania decydujące znaczenie ma jednak zaangażowanie kierownictwa. Popularny jest w japońskich firmach żart trafiający w sedno tego, o czym teraz mówimy: "Kierownictwo naczelne ma trzy najważniejsze zadania. Pierwsze zadanie: angażować się, drugie zadanie: angażować się i wreszcie trzecie zadanie: angażować się".

¹⁸ *Total Quality Management...*, s. 84; pozycja przywołana w: Kraszewski R., *TQM – teoria i praktyka*.

¹⁹ Robert Karaszewski, *TQM – teoria i praktyka...*, s. 112.

²⁰ Andrzej Góralczyk, *KAIZEN – kolejne kroki do przodu*, Wywiad z Masaaki Imai, CXO Magazyn kadry zarządzającej, artykuł z 01 stycznia 2005, pobrany ze strony internetowej: www.cxo.pl/artykuly/46051.html.

Inny znany menedżer japoński, Konsuke Matsushita, powiedział kiedyś do grupy zachodnich biznesmenów ²¹: *„Dla was zarządzanie polega na tym, aby pomysły zrodzone w głowach menedżerów wbijać do głów pracowników. (...) Dla nas zarządzanie jest sztuką mobilizacji i koordynacji potencjału twórczego wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.”*

6. Ogólne wnioski prof. Spear`a co do możliwości powielania sukcesu Toyoty

Wg prof. Spear`a, autora artykułu „Jak Toyota wychowuje menedżerów”, źródeł sukcesu Toyoty należy szukać w podstawowych regułach i zasadach jej funkcjonowania, które skutkują ciągłym wzrostem niezawodności, elastyczności, bezpieczeństwa oraz efektywności i – co za tym idzie – udziału w rynku i zyskowości. Ponieważ fakt, że ktoś rozszyfruje i będzie znać te zasad (stanowiące kod genetyczny Toyoty) nie oznacza jeszcze, że będzie w stanie go powielić, Prof. Spear tak kończy swój artykuł: *„Nikt nie może oczekiwać, że uda mu się przyswoić – a co dopiero utrzymać – tak okrzepłą i niepospolitą kulturę organizacyjną jak kultura TOYOTY w ciągu zaledwie kilku tygodni czy miesięcy. Niemniej jednak każda firma, która opracuje i wdroży program szkoleniowy, w jakim uczestniczył Dallis, może być pewna że odniesie z niego ogromne korzyści. Uwzględnienie omówionych powyżej zasad przy projektowaniu operacji i nauczanie menedżerów stosowania tych zasad będzie stanowić dobry początek na drodze do powielenia kodu genetycznego Systemu Produkcyjnego Toyoty.”*²²

7. Czy możliwe jest szerokie zastosowanie praktyk „ciągłego doskonalenia” wg zasad Toyoty w polskiej szkole dowolnego szczebla?

Zapoznanie się z wyżej omówionymi sposobami i efektami wychowywania menedżerów w Toyocie w drodze szkoleń praktycznych pozwala zrozumieć, że:

— skuteczne kształtowanie aktywnych postaw projakościowych ukierunkowanych na ciągłe doskonalenie rozumiane jako osiągnięcie

²¹ fragment cytatu zamieszczonego w: Runge J.H., *Schlank durch Total Quality Management: Strategien für den Standort Deutschland*, Campus. Frankfurt/Main 1994, s.15; tekst wolnego tłumaczenia na język polski zaczerpnięto z: Jerzy Wawrzynek, *Ciągłe doskonalenie produktów i procesów*, [w:] Ewa Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 172.

²² Steven J. Spear, *Jak Toyota wychowuje menedżerów*, Harvard Business Review Poland, styczeń 2005, s. 102 (artykuł nr R0405E).

znacznych sukcesów za pomocą drobnych kroków usprawniających, nie wymagających angażowania znacznych środków i nakładów, jest możliwe!

- umiejętności dostrzegania wokół siebie możliwości wprowadzania wielu małych udoskonalień można wyćwiczyć przez prowadzenie:
 - uważnych bezpośrednich obserwacji (ukierunkowanych na „zobaczenie” przyczyn występowania niepożądanych sytuacji) i
 - proponowanie zmian w formie eksperymentów, które mogą przyjąć postać trwałych zmian dopiero po ich uzgodnieniu z osobami których dotyczą oraz po przetestowaniu czy rzeczywiście przynoszą oczekiwane efekty oraz
 - przeprowadzanie prób zbiorowego odnajdywania jak największej ilości takich udoskonalień w zadanym bardzo krótkim czasie, co wymusza koncentrowanie się na poszukiwaniu eksperymentów szybkich i prostych a nie długotrwałych i skomplikowanych!
- długotrwałe ciągle doskonalenie prowadzi do doskonałości procesów i obiektów udoskonalanych!

Mając powyższe na względzie stosowane w Toyocie praktyki „**ciągłego doskonalenia**” mogą czy wręcz powinny być przemyślane i jak najszerzej wykorzystane w działaniu przez polskich nauczycieli i polskiej szkoły dowolnego stopnia nauczania. Wydaje się, że istnieją dość szerokie możliwości zastosowania metody „**ciągłego doskonalenia**” Toyoty w szkole. bo:

- „**Ciągłe doskonalenie**” może być bardzo skuteczną i efektywną drogą samorozwoju nauczyciela!
- „**Ciągłe doskonalenie**” może przynieść bardzo owocne skutki dla organizacji i pracy całej szkoły, o ile zostanie zaaprobowane i będzie wspierane przez jej władze
- Efekty osiągnane przez nauczyciela na drodze „**ciągłego doskonalenia**” mogą i powinny być uwzględniane przy awansie nauczyciela
- Wprowadzone wśród uczniów, „**ciągłe doskonalenie**” może być rewelacyjną metodą ich aktywizacji i przygotowania do pracy w nowoczesnych i naprawdę konkurencyjnych organizacjach.

Podjęmy jak najszybciej działania, zarówno indywidualne jak i instytucjonalne, by zastosować metodę „**ciągłego doskonalenia**” Toyoty w pracy każdego zainteresowanego nauczyciela i pracy szkoły jako całości!

Zacząć można od spraw, wydawało by się, najprostszych – poszukiwaniu możliwości udoskonalania ustawienia wyposażenia klasowego, przepływu informacji między nauczycielami oraz między nauczycielami i uczniami, organizacji jednodniowych wycieczek, organizacji pracy własnej ucznia itp., choć być może było by tu pomocne wsparcie nauczycieli opracowaniami pokazującymi w jakich obszarach działalności szkoły i w jaki sposób można poszukiwać udoskonaleń.

Na zakończenie parę słów o sformułowaniu **"Jeżeli Japończycy mogą, to dlaczego nie my – polscy nauczyciele?"** zawartym w tytule niniejszego artykułu. Nawiązuję nim do tytułu słynnej radiowej audycji, która stała się impulsem do działania wielu ludzi w sprawach związanych z jakością. A jak do tego doszło?

We współczesnym podejściu do metod zarządzania jakością ważną rolę odegrał Amerykanin W. Edwards Deming (1900-1993), obecnie powszechnie uznawany za jednego z Guru Jakości. Aż do wieku prawie 50 lat, mając wielkie doświadczenie w statystycznej kontroli jakości oraz liczne ogólne przemyślenia co do problematyki jakości, praktycznie nie znajdował zbyt wielu słuchaczy wśród biznesmenów amerykańskich. Na początku lat 50, w ramach powojennej pomocy dla zniszczonej wojną gospodarki Japonii, został poproszony o przeprowadzenie szkoleń dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw japońskich oraz regularnych kursów dla japońskich inżynierów na temat jakości. Jego metodyczne przekazywanie wiedzy o jakości zaowocowało uznaniem i upowszechnieniem w japońskich firmach statystycznej kontroli jakości, cyklu PDCA oraz zasad filozofii projakościowej (później nazwanej TQM), a wśród słuchaczy jego kursów byli inżynierowie m.in. takich przedsiębiorstw jak: Sony, Nissan, Mitsubishi i Toyota.²³ Deming, odnoszący olbrzymie sukcesy w dziedzinie jakości w Japonii oraz uznawany za jednego z twórców japońskiego sukcesu gospodarczego, w USA był nadal mało znany. Sławę w Ameryce zdobył dopiero w 1980 r. po głośnym wystąpieniu w telewizji NBC, zatytułowanym "If Japan Can, Why Can't We?" (w tłumaczeniu na polski – Jeżeli Japonia potrafi, to dlaczego nie my?), w którym przedstawił swoje poglądy na jakość i uświadomił Amerykanom, że przemysł USA jest niekonkurencyjny w stosunku do przemysłu Japonii ze względu na brak właściwego podejścia do spraw jakości i stosowanych sposobów zarządzania. Po tym wystąpieniu w USA gwałtownie wzrosło zapotrzebowanie na szko-

²³ Maciej Urbaniak, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 35.

lenia dotyczące jakości, co zaowocowało przeszkoleniem przez Deminga w ciągu następnych 12 lat blisko 240 tys. Amerykanów na czterodniowych seminariach dotyczących doskonalenia i efektywności zarządzania.²⁴ Deming zyskuje miano „ojca trzeciej fali rewolucji przemysłowej”, a Ameryka całkowicie zmienia swoje podejście do jakości powszechnie wdrażając głoszone przez niego zasady.

Zamierzona rola niniejszego artykułu zostanie spełniona, gdy przyczyni się on do wywołania w środowisku nauczycielskim dyskusji o potrzebie i sposobach kształtowania – zarówno u siebie i w gronie współpracujących kolegów-nauczycieli jak i wśród uczniów – aktywnych postaw projakościowych ukierunkowanych na doskonalenie na wzór postaw kształtowanych w Toyocie. Pierwsze próby w tym względzie należy podjąć już dziś, bo powszechne kształtowanie umiejętności systematycznego wynajdowania w najbliższym otoczeniu możliwości bezinwestycyjnych (czy prawie bezinwestycyjnych) usprawnień oraz ich skutecznego wdrażania jest niezbędnym warunkiem trwałego podniesienia jakości życia zawodowego i osobistego każdego z nas w dłuższej perspektywie czasowej.

Bibliografia

- Góralczyk A., *KAIZEN – kolejne kroki do przodu*, Wywiad z Masaaki Imai, CXO Magazyn kadry zarządzającej, artykuł z 01 stycznia 2005, pobrany ze strony internetowej: www.cxo.pl/artykuly/46051.html.
- Karaszewski R., *TQM – Teoria i praktyka*, wyd. II rozszerzone, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Liker J.K., *The Toyota way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacture*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Runge J.H., *Schlank durch Total Quality Management: Strategien für den Standort Deutschland*, Campus. Frankfurt/Main 1994, s. 15.
- Spear S.J., *Jak Toyota wychowuje menedżerów*, Harvard Business Review Poland, styczeń 2005, s. 92-102 (artykuł nr R0405E).
- Total Quality Management - the key to business improvement*, London 1995.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Wawrzynek J., *Ciągłe doskonalenie produktów i procesów*, [w:] Konarzewska-Gubała E. (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

²⁴ William J. Latzko, David M. Saunders, *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998, s. 3.