

# STRUČNO USAVRŠAVANJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETE

## Sažetak

Menadžeri, odnosno direktori odgojno-obrazovnih institucija imaju dominantnu ulogu u stvaranju kulture kvalitete koja podrazumijeva definiran sistem kvalitete i stalna unapređenja. Svi elementi odgojno-obrazovnog procesa podvrgnuti su kontinuiranom unapređenju kvalitete. Za stvaranje kvalitete promjena u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, osnovni zahtjev koji treba postaviti uposlenicima (nastavnicima, saradnicima, ...) je spremnost u predlaganju novih ideja bez obzira na hijerarhijski nivo. Menadžment obrazovnih institucija ima moralnu odgovornost prema svim konzumentima u odgojno-obrazovnom procesu.

Ključne riječi: Sistem stručnog usavršavanja, razvoj organizacije, humani menadžment.

Dr. Enes HUSEINAGIĆ

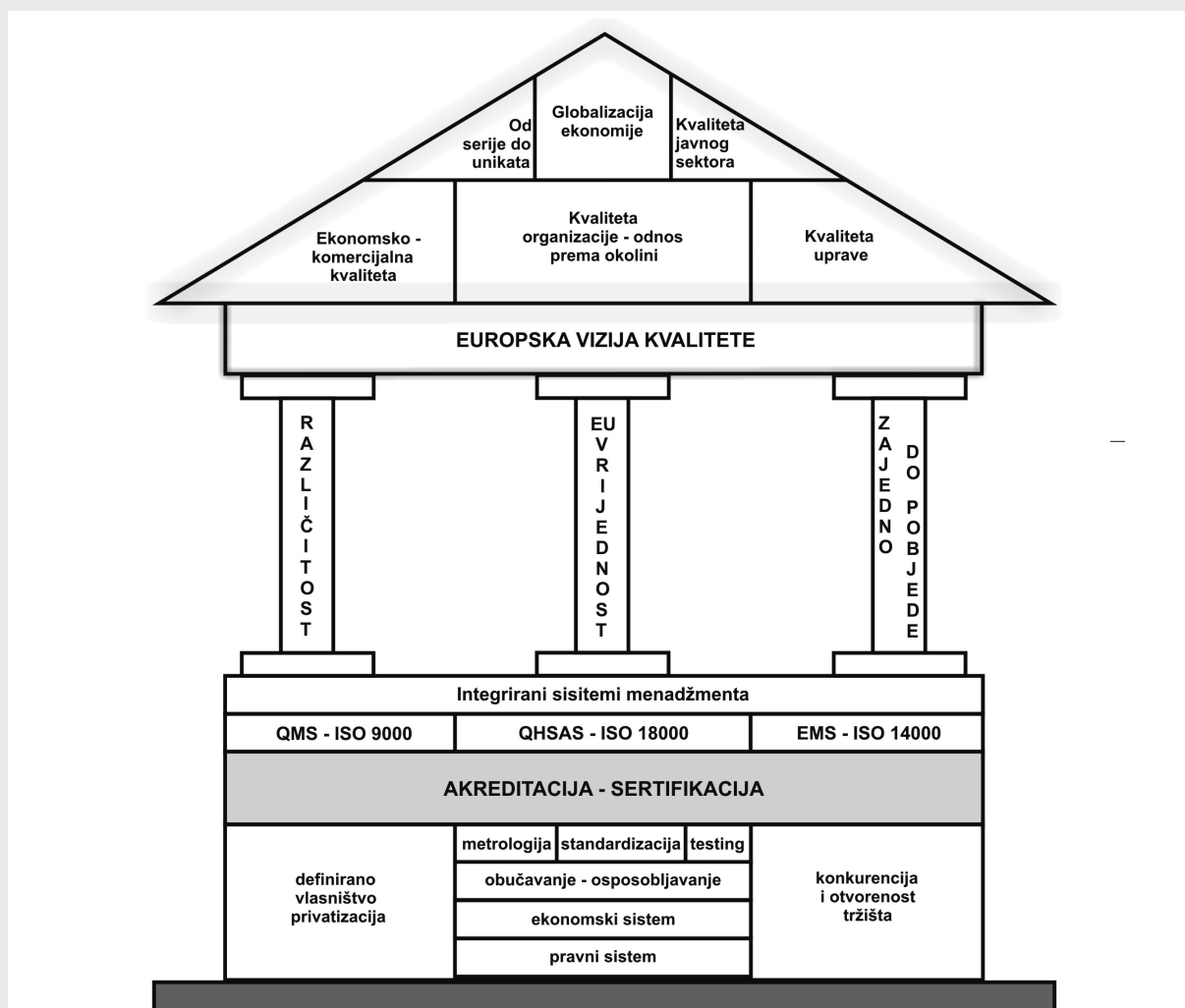
## Uvod

Proces stručnog usavršavanja u svrhu razvoja obrazovne institucije (organizacije), treba biti jedan od najvažnijih zadataka za unapređenje i razvoj kulture kvalitete. Savremeno kreirani odgojno-obrazovni sistemi, zahtijevaju organiziran sistem stručnog usavršavanja, a cilj je pomoći svim uposlenicima da u djelokrugu svoga rada, razviju kompetentnost i da sa zadovoljstvom učestvuju u poslovnom procesu. Od posebne važnosti je stručno usavršavanje za rukovodioce obrazovnih institucija (škola, zavoda, ..), odnosno menadžere, što bi im trebalo pomoći da svoj lični kompetencijski profil unaprijede, ali i da ih uvjere o nužnosti humanog upravljanja ljudskim resursima. Njihovu uspješnost evaluiraju svi konzumenti odgojno-obrazovnog okruženja u kojem menadžer (direktor) rukovodi, a to su uposlenici, učenici, njihovi roditelji i obrazovna vlast.

Kultura unapređenja poslovanja podrazumijeva da svi uposlenici kroz svoje obrazovanje na radnom mjestu usvoje osnovna znanja o osiguranju kvalitete. Prihvatanje filozofije kontinuiranog unapređenja rada zahtijeva dobro planirano, realizirano i evaluirano profesionalno obrazovanje svih djelatnika za promjene i uspostavljanje kulture učenja, dobrih međuljudskih odnosa, i na kraju osjećaja pripadnosti obrazovnoj instituciji.

## Kultura unapređenja

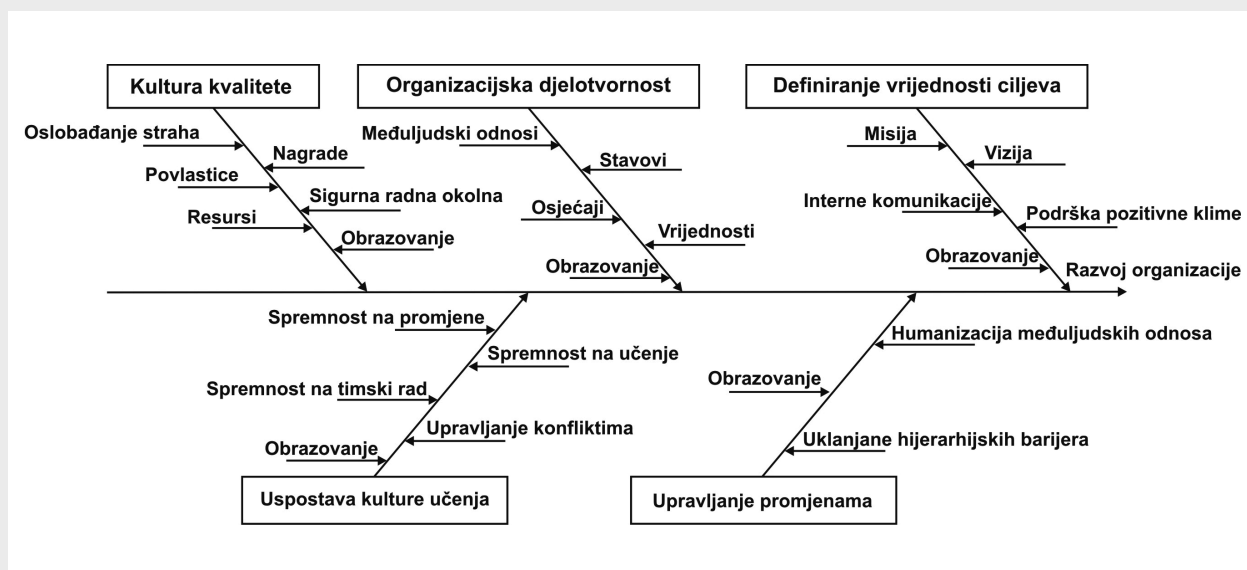
Općenito, razvoj organizacije zahtijeva uspostavljeni sistem kvalitete u kome se, na svim nivoima, uspostavlja korporacijska kultura. Osnov korporacijske kulture je načelo kontinuiranog unapređenja kvalitete u svim poslovnim procesima (Oakland i Porter, 1998). U obrazovnoj djelatnosti korporacijska kultura je na nivou ministarstva obrazovanja. U svim aktivnostima unapređenja poslovanja nalazi se rukovodilac, odnosno direktor obrazovne institucije, koji jasno mora definirati poslovnu strategiju s prepoznatljivim akcentom na postizanje dimenzije kvalitete. Usvajanje moderne korporacijske kulture koja je kompatibilna s načelima Europske vizije kvalitete, predviđa vrlo učestale organizacijske promjene. Slika 1. ilustrira Europsku viziju kvalitete:



Slika 1. Europska vizija kvalitete (Šofranac i Damjanović, 2010:87)

Organizacijske promjene idu u pravcu reorganizacije, dakle, uključuju promjene načina poslovanja, podrazumijevajući pri tome eliminaciju neprimjerenih oblika poslovanja. Organizacijske promjene su moguće ako je uspostavljen zadovoljavajući sistem informiranja i komuniciranja između menadžmenta i uposlenika. U decentraliziranim odgojno-obrazovnim organizacijama, putem stručnih procesa, informiranja i komuniciranja, proces uvođenja promjena je na zadovoljavajućem nivou. „Organizacija je jednostavna i uposlenici uvijek imaju uvid u uvedene promjene“ u životu organizacije (Koren, 2006).

Za stvaranje kvalitete promjena u odgojno-obrazovnoj djelatnosti osnovni zahtjev koji treba postaviti pred uposlenicima (nastavnicima, saradnicima, ...) je spremnost u predlaganju novih ideja bez obzira na hijerarhijski nivo. Spremnost menadžmenta da razmotri i na kraju prihvati sve konstruktivne ideje, je stalna dimenzija unapređenja odgojno-obrazovnog procesa. Iz svega navedenog proizilazi nužnost unaprjeđivanja humanih odnosa u obrazovnim institucijama. Zbog toga je potrebno, od strane upravljačkih struktura (osnivača, školskog odbora, ...), voditi kvalitetnu kadrovsku politiku u smislu odabira rukovodilaca (direktora, ...) na svim nivoima posjedovati odgovarajuće obrazovanje (posjedovanje kompetencija) rukovodilaca za timski rad i stalno „mjerjenje“ zadovoljstva uposlenika, učenika, njihovih roditelja, itd (interno i eksterno vrjednovanje). Slika 2. ilustrira mjerenje razvoja organizacije i smislu analize razvoja organizacije:



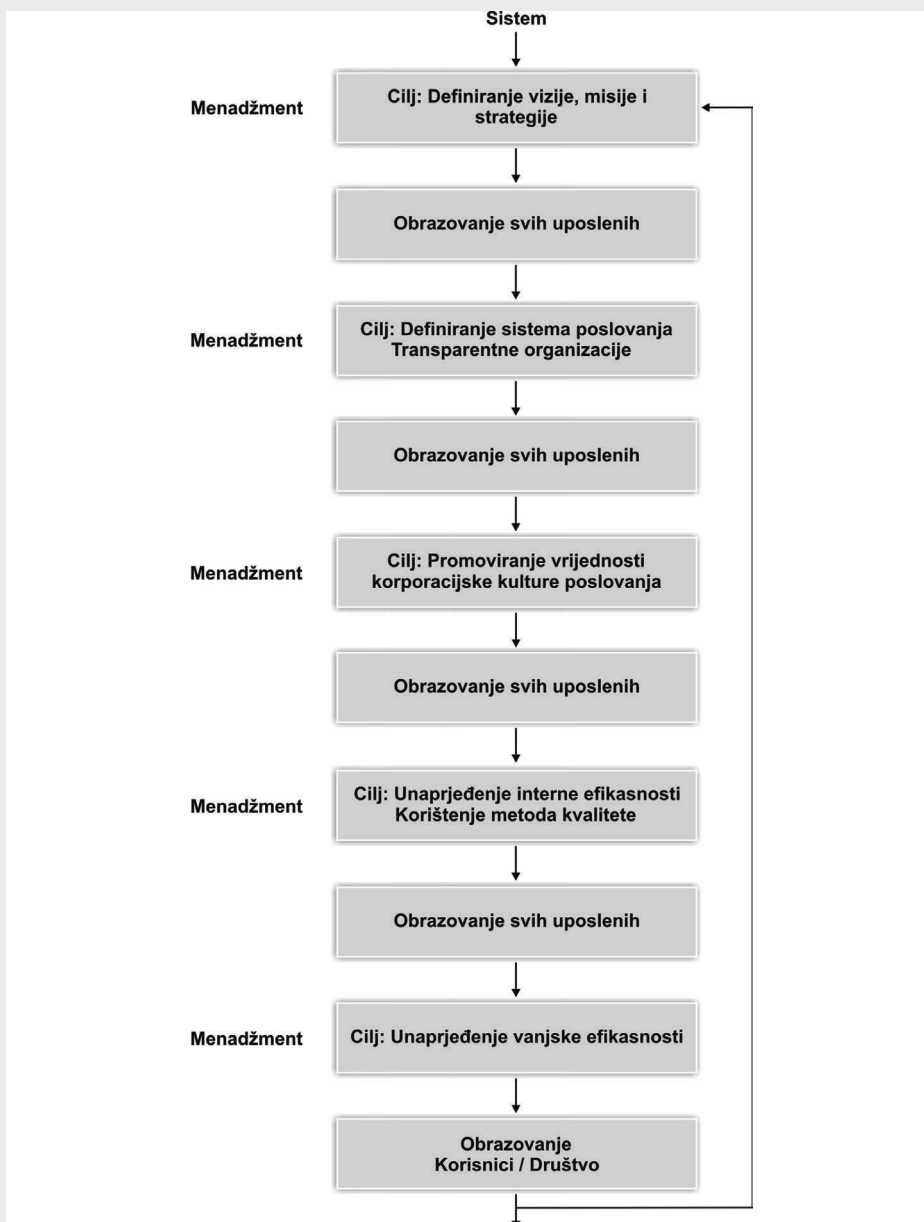
Slika 2. Razvoj organizacije

### Humani menadžment

Menadžment obrazovnih institucija ima moralnu odgovornost prema svim konzumentima u odgojno-obrazovnom procesu. Menadžeri (direktori obrazovne ustanove) su obavezni „ugrađivati“ etička načela u deklarirane vrijednosti obrazovne ustanove koju vode i predano ih provoditi kao primjer ostalima. U stvari, to je elementarna kvaliteta pojedinca na kojoj počiva kultura kvaliteta cjeline. Kada se govori o menadžmentu 21. stoljeća, odnosno uspješnim vođama, treba naglasiti da se u budućnosti očekuje da u određenoj mjeri i menadžeri budu vođe kvalitete i da u radu koriste metode kvalitete. Uglavnom se ova kvaliteta fokusira na uspješno vođenje koje će se kretati u pravcu veće odgovornosti za stvaranje i održavanje kulture obrazovne ustanove (škole, ...) koja može da upravlja promjenama i odgovori na već postojeće promjene u društvu, porodici, stavovima konzumenata prema formalnom učenju i razvojima u tehnologiji. Menadžment i uposlenici obrazovne ustanove će trebati više nego do sada da njeguju, ne samo kognitivne procese unutar potreba pojedinaca, već i socijalne odnose i ugovore koji stimuliraju obrazovanje, prepoznavanje da je obrazovanje odgovornost koja se dijeli među svim društvenim partnerima (Sallis, E. 1993).

Provođenje strategije razvoja treba biti odlučno, kao i prenošenje obaveza na sve nivoe i nadzor nad njihovim izvršavanjem. Da bi neko bio prihvaćen kao vođa, on treba biti pristupačan podjednako za sve unutar organizacije.

Za razvijanje motivacije kod uposlenika, osim kontinuiranog kvalitetnog obrazovanja, nužno je izgraditi sistem informiranja i internog komuniciranja. Unapređenje kvalitete obrazovne djelatnosti za krajnji cilj ima etičko i humano poslovanje na kome se zasniva cjelokupna društvena zajednica. Dijagram toka za uspostavu etičkog i humanog poslovanja prikazan je na slici 3.



Slika 3. Dijagram toka za uspostavu etičkog i humanog poslovanja

Etička načela poslovanja su: briga o konzumentima odgojno-obrazovnog procesa (učenici, ...), zdrava konkurentnost, dobrobit uposlenika i osnivača (vlasnika) zasnovana na poštenim principima. Usvajanje poslovne etike je dužnost svih djelatnika u organizaciji, a ne samo menadžmenta (direktora, ..). Najvažnije je izgraditi kvalitetne međuljudske odnose i uposlenike „izdići“ u prvi plan. Da bi se ova dimenzija artikulirala jedan od glavnih ciljeva unaprjeđenja poslovanja treba da bude „povezivanje“ vođe sa uposlenicima (nastavnicima, ...) i stvaranje atmosfere povjerenja među saradnicima, učenicima, .... i društvenom zajednicom općenito. Znači, u obrazovnoj instituciji djelatnici (svi uposlenici) treba da imaju odnos poštovanja prema svim korisnicima njihovih „usluga“.

U uspostavi kulture unaprjeđenja poslovanja, najdominantniji je uticaj menadžera (direktora) koji treba da bude primjer etičkog i humanog ponašanja. Oni trebaju kroz vlastito obrazovanje i kompetencije postati voditelji timova i učitelji koje ljudi žele slijediti u promjenama. Kod uposlenika treba razvijati predanost postavljanjem jasnih ciljeva i poticati njihovu kreativnost, entuzijazam i domišljatost, jer idealan menadžer (vođa) je upravo onaj koji ima vrline kao što su etičnost, stručnost, marljivost, upornost, samodiscipliniranost, hrabrost, iskrenost, pravednost, komunikativnost, itd. kao i stalni stručni profesionalni razvoj.

### Planiranje i provedba stručnog usavršavanja

Za planiranje i provedbu stručnog usavršavanja odgovoran je menadžment institucije (direktor, ...) koji mora definirati jasne ciljeve usavršavanja i osigurati neophodne resurse. Planom usavršavanja moraju biti obuhvaćeni

svi djelatnici organizacije. Kontinuiranim stručnim usavršavanjem treba omogućiti stalno „podizanje“ individualnih kompetencija uposlenika na svim nivoima. Plan stručnog usavršavanja treba da sadrži i obrazovanje za kvalitetu i obrazovanje za korporacijsku kulturu.

Obrazovanje za kvalitetu obuhvaća oblasti iz opće teorije o principima kvalitete, različitim metodama kontrole kvalitete, statističkim metodama kvalitete, elementima sistema kvalitete, procjene kvalitete sistema, usluga i procesa.

Obrazovanje za korporacijsku kulturu sadrži teme o etičkom i humanom ponašanju uposlenika, metodama timskog rada, vještinama komuniciranja, kvaliteti informiranja i dobrih međuljudskih odnosa, nužnosti promjena, važnosti saradnje s konzumentima organizacije.

Prilikom planiranja stručnog usavršavanja treba uzeti u obzir želje uposlenika (nastavnika i saradnika) za sticanjem dodatnih znanja i realne potrebe za tim znanjima. Posebno treba planirati stalna stručna usavršavanja i povremena ponavljanja kritičnih znanja.

Prije planiranja stručnog usavršavanja za sve oblasti potrebno je na sastancima stručnih organa, razmotriti potrebe za usavršavanjem i na kraju procijeniti napredak nakon provedenog usavršavanja. Proces stručnog usavršavanja treba ponavljati do željenog nivoa znanja. U svim segmentima stručnog usavršavanja, menadžeri moraju aktivno učestvovati kako bi mogli biti kreatori promjena. Time se i drugi motiviraju za promjene, aktivno uključuju u planirane oblike stručnog usavršavanja. Aktivnosti vezane za stručno usavršavanje moraju se provoditi sistemski jer je to usov za postizanje kvalitetnog obrazovanja u svim organizacijskim oblicima (Huseinagić, 2010).

Planovi stručnog usavršavanja moraju biti dokumentirani, a njihovu provedbu treba nadzirati u kratkim vremenskim intervalima uz evaluaciju realizacije. Treba napomenuti da je nužno standardizirati metodologiju planiranja i praćenja stručnog usavršavanja i propisati smjernice za izvođače, nastavne materijale, polaznike i dr.

### Evaluacija uspješnosti provedbe stručnog usavršavanja

Za provedbu stručnog usavršavanja, pored menadžmenta obrazovne ustanove, zadužene su i obrazovne vlasti i njihove stručne institucije. Za procjenjivanje uspješnosti provedenog stručnog usavršavanja, treba koristiti raznovrsne instrumente, a rezultate provedene procjene analizirati i o njima informirati sve sudionike u procesu. Na temelju pokazatelja iz izvještaja o kvaliteti provednog stručnog usavršavanja, planiraju se korektivne mjere za unapređenje forme, sadržaja i provedbe procesa stručnog usavršavanja. U okviru internih provjera sistema kvaliteta, provjerava se sistem stručnog usavršavanja i efikasnost stručne službe koja ga provodi.

Za provedbu stručnog usavršavanja organizacijski može biti zadužen stručni saradnik koji preko mreže koordinatora provodi stručno usavršavanje, zatim posebna organizacijska cjelina resornog ministarstva, centar za stručno usavršavanje, centar za osiguravanje kvalitete i dr.

Radi mjerenja zadovoljstva uposlenika koji je dio korporacijske kulture i za koje se posebno provodi ciljano stručno usavršavanje, potrebno je provoditi posebno anketiranje većeg broja uposlenika (nastavnika i saradnika) kroz poštivanje principa slučajnog uzorkovanja radi objektivnosti podataka.

### Zaključak

Za unapređenje organizacije osnovni preduvjet je kvalitetno upravljanje kadrovskim resursima i prihvaćanje sistemskog profesionalnog usavršavanja na svim nivoima organizacije. Stručno usavršavanje treba provoditi od menadžmenta do realizatora odgojno-obrazovnog procesa, i to u okviru Demingova kruga kvalitete PDCA (Deming, 1986). Pored različitih oblika stručnog usavršavanja za pojedine entitete (nastavne programe), neophodno je inkorporirati teme iz teorije kvalitete, vještine timskog rada, humanizacije odnosa i etičkog vođenja. Ovako kreirano i realizirano stručno usavršavanje predstavlja učinkovit oblik motivacije. Rezultat provedenog stručnog usavršavanja je dobra korporacijska kultura gdje su nastavnici i saradnici motivirani osjećajem da su cijenjeni i uvaženi. Uposlenici koji rade u ovakvoj sredini zasigurno su odaniji organizaciji u odnosu na uposlenike koji se osjećaju ignirani, i koji su vezani za organizaciju samo plaćom i zakonskom legislativom.

### LITERATURA

- Antić, S. 2000. *Rječnik suvremenog obrazovanja*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
- Demnig, W., E. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Huseinagić, E. 2010. *Vođenje u školi*. Tuzla: PrintCom doo.
- Koren, A. 2006. *Avtonomija in decentralizacija v izobraževanju*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper i Šola za ravnatelje.
- Oakland, J.S., Porter, L.J. 1998. *Total Quality Management 4ed*. Oxford, Butterworth Heinemann.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Šofranac, R. i Damjanović, R. 2010. *Menadžment kvalitetom u obrazovanju*. Podgorica: Pobjeda, a.d.

## Summary

PROFESIONAL DEVELOPMENT AS A FUNCTION  
OF QUALITY IMPROVEMENT

Ph.D. Enes Huseinagić

Managers, respectively principals of educational institutions play a dominant role in creating quality of culture which considers defined system of quality and constant improvements. All elements of educational process are under the process of continuous quality improvement. For creating quality of changes in educational acting, basic demand that needs to be put in front of the employees (teachers, associates, ...) is being prepared in suggesting new ideas without considering the hierarchy level. Educational institutions management holds a moral accountability towards all consumers in educational process.

Key words: system of professional development, organization development, human management.

## الموجز

## التطوير المهني في خدمة تحسين الجودة

د. أنس حسيناغيتش

بضطلع مدراء المؤسسات التربوية والتعليمية بالدور السائد في تحقيق ثقافة الجودة التي تعني نظاما محددًا للجودة مع التحسينات المستمرة. وتخضع جميع عناصر العملية التربوية والتعليمية لتحسين الجودة المتواصل. ومن أجل تحقيق جودة التغييرات في العمل التربوي والتعليمي. فإن الطلب الأساسي الذي يجب تكليف العاملين به (المدرسين والزملاء وغيرهم) هو الاستعداد في تقديم الأفكار الجديدة بغض النظر عن مستوى المسؤولية. وتقع على عاتق إدارة المؤسسات التعليمية مسؤولية أخلاقية تجاه جميع المستفيدين من العملية التربوية والتعليمية.

الكلمات الرئيسية: نظام التطوير المهني. تنمية المؤسسة. الإدارة الإنسانية.