

ODNOS DIREKTORA ŠKOLE PREMA SYSTEMU KVALITETA

Dr. Enes HUSEINAGIĆ

Sažetak

Rad predstavlja projekciju odnosa direktora škole prema zahtjevima za uvođenje kvaliteta. Pri tome se polazi od toga da je standardizacija kvaliteta usluga velika organizaciona promjena odnosa prema radu koja spada u aktivnosti promjene kulture organizacije, odnosno promjenu kulture škole. Promjena kulture je proces u kojem se suprotstavljaju zahtjevi okruženja s jedne strane, te inicijativa direktora škole kao vođe sa unutarnjim uslovima organizacije, s druge strane. U tom kontekstu kultura kvaliteta kao dio kulture organizacije predstavlja instrument upravljanja poslovnim rezultatima. U radu se definira model koji omogućava razumijevanje procesa promjena i prihvatanje mehanizma organizacionih promjena. Osnovni cilj rada je da se artikuliraju elementi kvaliteta kao upravljačke kategorije od strane direktora škole.

Ključne riječi: kultura organizacije, promjene, kvalitet, upravljanje.

Uvod

Posljednjih godina XX stoljeća interes javnosti je intenzivno usmjeren na potrebu poboljšanja kvaliteta obrazovanja po međunarodnim standardima. Pojedine škole već rade na uvođenju standarda kvaliteta i to prvenstveno iz tržišnih razloga, a i zbog sve većih ambicija da svoje usluge inkorporiraju u međunarodne projekte. Uvođenje standarda po sistemu ISO u obrazovne institucije kod nas još nije zastupljeno u velikoj mjeri. U našim uslovima teško je definirati razloge zbog kojih bi se neka obrazovna institucija opredijelila za uvođenje ovih standarda, a naročito je teško naći razloge za uvođenje kvaliteta u obrazovne institucije koje spadaju u redovni obrazovni sistem. Navedena problematika bi se jedino mogla profilirati zakonskom regulativom u obrazovanju ili nekom uredbom na višoj instanci.

U cjelini, o kvalitetu, standardima i načinu uvođenja standarda u odgojno-obrazovnom sistemu serije ISO 9000, u Bosni i Hercegovini se već dugo razmatra i opće informacije su već dovoljno rasprostranjene. Prihvatljiviji izraz bi možda bio „kvalitet“, a ne „standard ISO 9000“, jer je kvalitet kao značajan upravljački problem bio prisutan i prije ISO 9000. Veliki broj autora kvalitet definiraju kao „stepen u kojem skup odgovarajućih karakteristika ispunjava zahtjeve korisnika“.

Ovaj rad sadržajno obuhvata odnos direktora škole prema kvalitetu, pri čemu se od mnoštva definicija kvaliteta ovdje pod kvalitetom podrazumijeva nešto što bi moglo da se nazove „nova kultura škole“.

Kultura škole

Najrasprostranjenija definicija kulture ustanove (firme) je da „kulturu jedne organizacije predstavlja skup osnovnih vrijednosti i vjerovanja prihvaćenih od svih ili većine članova organizacije“. Ovo je najkraća definicija, ali ujedno i najteže razumljiva. Šta znače vjerovanja ako iz toga ne slijede akcije koje treba da rezultiraju odgovarajućim pozitivnim efektima učinkovitosti ustanove. U školama su to pozitivni rezultati poslovanja (učenička postignuća) i to kao kvalitet usluga. Prije dvadesetak godina područje školske kulture se projeciralo kroz atmosferu, klimu, ton pa i identitet ili jednostavno kulturu. Sad je to inkorporirano u pedagošku nauku. Naučno bavljenje školskom kulturom rezultiralo je višestrukom koristi za praksu, a najvažnija je „potreba unapređivanja kvaliteta u školi“.

Uticaj direktora na život i rad škole je veoma značajan. Staničić (2006) navodi da direktor škole svojim kompetencijama i požrtvovanošću može kreirati pretpostavke za razvoj i uspjeh škole, a razvoj i uspjeh imaju svoje ishodište upravo u kulturi i ozračju.

Owens (2004) kulturu definira kao općeprihvaćenu filozofiju, ideologiju ili sistem vrijednosti, pretpostavki, vjerovanja, očekivanja, stavova i normi škole. Navedene dimenzije kulture otkrivaju kako učesnici školskog života pristupaju problemima odlučivanja i provođenja odluka, odnosno „kako se u toj školi odvijaju događaji poučavanja i učenja“. Kultura donosi školi stabilnost i sigurnost, jača red, olakšava i osnažuje predviđanja te daje smisao. Kultura škole nije statična kategorija. Ona se konstantno razvija i formira interakcijama sa ostalim vrstama kultura i općenitim promišljanjem života i svijeta. Školska kultura se razvija kroz međusobne odnose svih konzumenata obrazovanja, od uposlenika, preko učenika do lokalne zajednice. Staničić (2006) dodaje da ona postaje vodilja ponašanja svih članova školskog kolektiva. Hollins (1996) ističe kako su škole oblikovane kulturnim praksama i vrijednostima, te odražavaju norme društva za koje su bile razvijene.

Edwards Deming (u Wolton M. 1995) osnivač pokreta TQM (Total Quality Management), formulisao je 14 normi sa aspekta vođenja, koje su usmjerene ka totalnom kvalitetu:

1. Formulirajte dosljedan odnos prema cilju da biste poboljšali kvalitet proizvoda i usluga;
2. Usvojite novu filozofiju, organizacija više ne može da živi sa zakašnjenjima, greškama i propustima;
3. Da biste postigli kvalitet, manje se oslanjajte na masovnu kontrolu – kontrolirajte proces rada da biste postavili stvari na svoje mjesto;
4. Svedite troškove na minimum, kvalitet posmatrajte kao neophodan preduvjet;
5. Konstantno poboljšavajte sistem proizvodnje i usluga;
6. Organizirajte obuku kroz praksu;
7. Ustanovite institut lidera;
8. Odagnajte strah;
9. Srušite barijere između odjeljenja;
10. Eliminirajte parole, prijetnje i ciljeve izražene brojkama;
11. Eliminirajte radne standarde (norme) i menadžment koji je isključivo usmjeren ka ispunjavanju plana – ovo je zbog izbjegavanja krutosti u radu;
12. Uklonite barijere koje uposlenika, stručnjaka lišavaju prava da se ponosi svojim radom;
13. Organizirajte aktivan program obrazovanja i stručnog usavršavanja;

14. Aktivirajte sve ljude u organizaciji da biste ostvarili transformaciju.

U svih 14 postavki principa, akcentat je dat na promjenama odnosno transformacijama inkorporiranih u obrazovanje. Znači, obrazovanje za promjene.

Kultura organizacije (firme, ustanove, škole...) se najviše ostvaruje kroz strateško upravljanje i ono obuhvata:

- Definiranje misije organizacije;
- Definiranje vizije organizacije;
- Definiranje ciljeva, strategije i politike organizacije;
- Definiranje planova;
- Formiranje strukture;
- Postavljanje ljudi na odgovarajuća mjesta;
- Realizacija zadataka - planova (Tavčar, 2002).

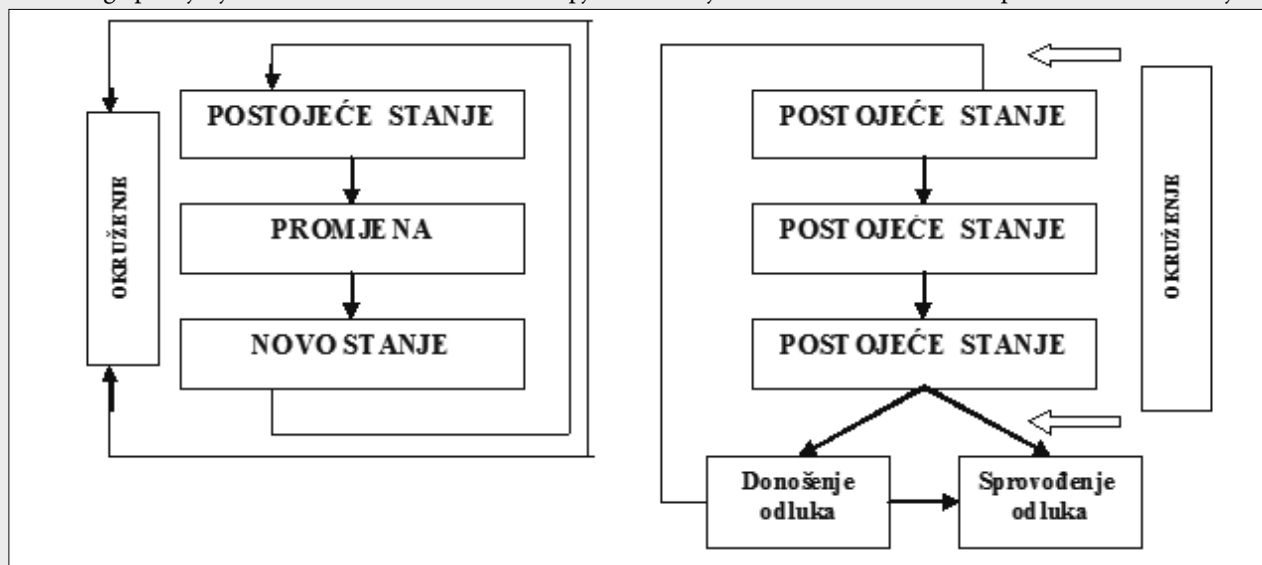
Iz do sada izloženog vidi se da su bitne karakteristike kulture organizacije, odnosno kulture škole:

1. Ona se stiče i naučena je;
2. Zajednička je za cijelu organizaciju;
3. Tokom vremena se kumulira;
4. Simbolička je;
5. Strukturirana je i
6. Adaptivna.

Kvalitet kao elemenat kulture škole

Pojam kvaliteta potiče od latinske riječi „qualitas“ što označava kakvoću, osobinu, vrijednost ili dobru osobinu (Idrizović i sar., 1989). Injac kvalitet vidi kao „integralni dio ljudske spoznaje koja se kreće po beskonačnoj spirali napretka nikada ne dostižući granicu“ (u Funda, 2008). Kvalitet procesa ili radnje, sistema ili osobe, kvaliteta organizacije ili njihove kombinacije samo su neka od tih područja. Kvalitet usluga je, ustvari, pokazatelj ili mjera kvaliteta upravljanja u jednoj obrazovnoj ustanovi. Upravljanje zavisi od niza faktora od kojih su opredjeljujući i najuticajni oni koji dolaze iz okruženja, a to su politički i privredni sistem, iskustvo, tradicija i prije svega znanje. Novi koncept vođenja i novi koncept kvaliteta podrazumijevaju i novu filozofiju odgojno-obrazovnog sistema. Novi koncept proizilazi iz velikih promjena u kreiranju obrazovanja u savremenom razvijenom sistemu. Kvalitet predstavlja potpuno transformisanu kulturu škole koju najviše stvara i realizira direktor škole.

Unapređenjem odgojno-obrazovne djelatnosti mijenjao se i pojam kvaliteta. U početku se taj problem rješavao kontrolom rada nastavnika kao uposlenika. On je podrazumijevao procenat prolaznosti i konačni uspjeh učenika. Vremenom se pristup rješavanju ovog problema unapređivao. Sada se u najrazvijenijim zemljama govori o integraciji principa TQM-u (*Total Quality Management – Upravljanje ukupnim kvalitetom*). Ono što održava uspješnost jednog obrazovnog sistema jeste rezultat na tržištu, a rezultat koji ta nacija sa svojim obrazovnim sistemom postiže je rezultat strateškog upravljanja obrazovnim entitetima. Ova uspješnost se mjeri na Međunarodnim komparativnim istraživanjima



Slika 1. Model promjena A

Slika 2. Model promjena B

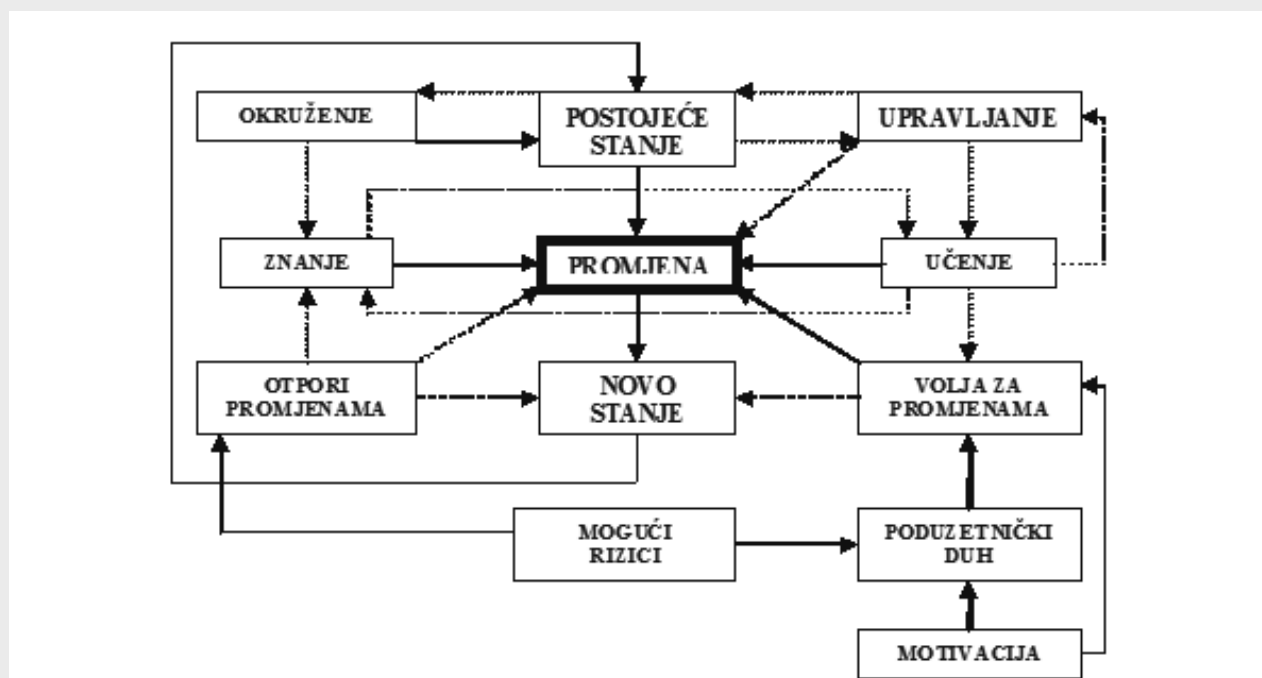
učeničkih postignuća u određenim pismenostima (PISA, TIMS,...). Ovakva istraživanja pokazuju da je kvalitet mnogo širi pojam od samog kvaliteta usluga, jer se sada zagovara kvalitet društvenih potreba u kojem neka obrazovna ustanova (škola) učestvuje. Na ovako shvaćen način, pojam kvaliteta upućuje na proučavanje kulture škole kao najneposrednijeg osnova za stvaranje kvaliteta usluge i u cjelini zadovoljavanja društvenih potreba od strane jedne obrazovne ustanove, odnosno škole. Sa ovakvom postavkom postavlja se i pitanje: „Kako postići viši nivo kulture škole“? Odgovor je da je kultura jedne škole sastavni dio kulture društva i da će kultura društva biti na višem nivou ako sve škole podignu svoju kulturu na viši nivo. Od mnoštva elemenata koji čine kulturu škole, težište se daje na one elemente koji se odnose na ulogu vođe ili direktora škole, te na taj način stvaraju spregu direktor škole, kultura i kvalitet. Ovakva pretpostavka daje mogućnost definiranja uloge i stavova direktora škole u procesu promjena.

Odnos direktora prema zahtjevanim promjenama

Do promjena u socijalnim sistemima kao što je odgojno-obrazovni sistem, odnosno škola, po pravilu ne dolazi se ni spontano a ni slučajno. Promjene u ovakvim sistemima su u principu posljedica upravljačkih akcija. Najčešće i najkрупnije promjene u socijalnim sistemima su se odvijale pod uticajem promjena u tehnologiji. Promjene u socijalnim sistemima uzrokovane u tehnologiji mogu biti usporene zbog lošeg vođenja, odnosno upravljanja.

Najjednostavniji algoritmi daju pretpostavku da preko uticaja okruženja, uticaja spoznaje, volje, učenja kao i savladavanja mogućeg otpora promjena nedostaju elementi motivacije upravljača za promjenama (Slika 1. i 2).

Da bi došlo do promjene stanja u pogledu kvaliteta u nekoj organizaciji, mora doći do uspostavljanja sinergije



Slika 3. Inovirani model (u odnosu na slike 1. i 2.) procesa promjena uz uključivanje više novih uticajnih faktora.

međusobnih uticaja relevantnih faktora (Sl.3)

Sa slike se može vidjeti da na kvalitet utiču mnogobrojni faktori kao što su okruženje, upravljanje, znanje, promjene, učenje, otpori promjenama, novo stanje, volja za promjenom i poduzetnički duh.

Stručnjaci su utvrdili kako je za uspjeh promjena u obrazovanju veoma bitna usklađenost ciljeva promjena s kulturom škole, zbog toga što svaku školsku kulturu odlikuju vrednote, uvjerenja, shvaćanja i stavovi (Finnan, 2000).

Učenje je dimenzija koja kao senzor prati promjene. Učenjem se ustvari dolazi do novog stanja.

Otpori promjenama kao socijalni fenomeni ometaju promjene u školi. Najčešće se promjene propisuju umjesto da se stvaraju pretpostavke za njihovo ostvarivanje. Fulan ističe da promjene koje su naložene od strane prosvjetnih vlasti imaju male šanse za uspjeh. On navodi: “Naređene promjene ponešto mijenjaju, ali ne utiču na ono što je važno. U slučaju složenih promjena, ljudi se ne mogu mijenjati samo zato što im to neko naređuje.” U centraliziranim odgojno-obrazovnim sistemima promjene koje su naređene odozgo, posebno neće uspjeti ako školska kultura nije u skladu s njima (Fullan, 1997).

Novo stanje predstavlja uvod promjena u već postojeće stanje. To znači da ćemo imati novu kulturu organizacije (škole) koja će dati kvalitet usluga.

Školska kultura kao koncepcija svoje porijeklo ima u organizacijskoj kulturi kao i brojni drugi fenomeni školskog menadžmenta. Tako se sadržajno razlikuju elementi koji čine kulturu, imenuju se slično kao i oni u privrednim organizacijama (Staničić, 2006). Iz svega dosad navedenog može se zaključiti da su najutjecajniji subjekti koji dimenzioniraju kulturu škole, odnosno kvalitet, direktor i stručni saradnici.

Uloga direktora u ostvarivanju kvaliteta

Položaj direktora škole svakako nije lako odrediti. Mnogo je različitih grupa i pojedinaca koji imaju različito mišljenje o tome kakvu ulogu bi trebao imati direktor škole u pogledu uvođenja kvaliteta.

Roditelji i društvo očekuju da to bude osoba visokih načela koja se brine za opće dobro i prihvata poticaje izvana. Nastavnici očekuju da ih direktor vodi i podupire u nastavnim pitanjima i kurikulumu, te da bude prisutan i aktivan na prostoru škole. Obrazovne vlasti očekuju da direktor škole bude pouzdan i djelotvoran, da je sposoban provesti i pratiti obrazovne politike ministarstva (Marsh, 1994).

Područja u kojima se od direktora škole očekuje da pokaže sposobnosti vođenja a **funkciji** uvođenja kvaliteta su:

- Kurikulum i nastava;
- Školski uspjeh učenika;
- Razvoj učenika nevezan za školu;
- Stručni/lični razvoj osoblja;
- Upravljanje/organizacija;
- Školski objekti i oprema;
- Odnosi s javnošću (Rutherford i Huling-Austin, u Marshu 1994).

Zaključak

Iako se kvalitet obrazovanja profilira kao motivacioni faktor prilikom planiranja obrazovnih reformi i uvođenja promjena u praksu obrazovanja, nigdje u svijetu nije postignuta potpuna saglasnost o značenju i implikacijama ovog termina. Riječ je o tome da se kvalitet obrazovanja predstavlja kao dinamičan proces koji se kao koncept mijenja u skladu sa promjenama u socijalnoj i radnoj sredini. U obzir treba uzeti činjenicu da ne postoji univerzalan recept za ostvarivanje koncepta „kvalitet u obrazovanju“. Jednom postignuti nivo kvaliteta biva prevaziđen novim naporima za poboljšanjem obrazovnog procesa. U obrazovanju i učenju nema završenog kvaliteta, zbog toga što taj proces uvijek može biti bolji. Različite koncepcije i interpretacije kvaliteta u školi baziraju se na specifičnim vizijama ili na različitim shvatanjima načina vođenja škole od strane direktora. Smith i Andrews (1989) definiraju uspješne direktore kao osobe koje jasno vide ciljeve i čvrsto su na njih usmjereni.

Literatura

1. Finnan, C. 2000. **Implementing school reform models: Who is it so hard for some schools and easy for others?** ERIC Document No. ED446356.
2. Fullan, M. G. 1997. **Emotion and hope: constructive concept for complex times.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
3. Funda, D. 2008. **Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju.** Zagreb: Kigen doo.
4. Hollins, E. 1996. **Culture in school learning: Revealing the deep meaning.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Idrizović, M., Jesenković, A. i Knor, V. 1989. Rječnik stranih riječi. Sarajevo: Književna zajednica Drugari.
6. Marsh, C.J. 1994. Kurikulum. Zagreb: Educa.
7. Owens, G.R. 2004. **Organizational behavior in education: Adoptive Leadership and School Reform 9 ed.** Boston, New York, San Francisco: Pearson
8. Staničić, S. 2006. **Menadžment u obrazovanju.** Rijeka: Vlastita naklada.
9. Tavčar, M.I., 2002. **Strateški management.** Visoka škola za management v Kopru in Univerza v Mariboru.
10. Wolton, M. 1995. **The Deming Management Method.** Beograd: Privredni pregled.

Summary

SCHOOL DIRECTORS APPROACH TOWARDS THE QUALITY SYSTEM

Enes Huseinagić, PhD

The article presents a projection of school directors' approach towards the requirements of introduction of the quality. The initiating point is that the standardization of the quality of services represents immense organizational change of attitude towards work that pertains to active change of the culture of the organization, which is, in fact, the change of the school culture. The change of the culture is a process in which the requirements of the surrounding are confronted with the initiative of a school director as a leader (who is faced) with all the internal conditions of an organization. In this context the culture of quality, as a part of the culture of an organization, represents an instrument for managing the work results. The article defines the model of understanding, the process of change and recognizing the mechanism of organizational changes. The main objective of the article is to emphasize upon the quality as an important element that ought to be considered as the managing category by school directors.

Key words: culture of an organization, changes, quality, managing.

الموجز

موقف مدير المدرسة من نظام الجودة

د. أنس حسيناغيتش

يقدم البحث عرضاً لموقف مدير المدرسة من المطالب التي تنادي بتحسين الجودة، وينطلق في ذلك من أن وضع المعايير لجودة الخدمات يمثل تغييراً تنظيمياً كبيراً في العلاقات تجاه العمل. ذلك التغيير الذي يعتبر نوعاً من نشاطات تغيير ثقافة التنظيم. أي تغيير ثقافة المدرسة، وتغيير الثقافة بحد ذاته عملية تتصارع فيها مطالب البيئة المحيطة بما فيها مبادرة مدير المدرسة، من جهة، مع شروط التنظيم الداخلية من جهة ثانية. وفي هذا السياق، فإن ثقافة الجودة يكونها جزءاً من ثقافة التنظيم، تمثل أداة لإدارة نتائج العمل. ويقدم البحث تعريفاً للنمط الذي يعين على فهم عملية التغيير وقبول آلية التغييرات التنظيمية، إن الهدف الأساسي من البحث هو كيف ينجح مدير المدرسة في ترتيب عناصر الجودة باعتبارها فئة إدارية. **الكلمات الأساسية:** ثقافة التنظيم، التغييرات، الجودة، الإدارة.