

## **ISO 9001 – MODEL ZA USPOSTAVU SISTEMA KVALITETA U SREDNJE TEHNIČKE I SRODNE ŠKOLE**

## **ISO 9001 – THE MODEL FOR ESTABLISHING THE SYSTEM OF QUALITY IN HIGH TECHNICAL AND RELATIVE SCHOOLS**

**dipl.ing. Džinah Voljevića  
Solakovića 7, Mostar**

### **REZIME**

*Predstoje skore promjene i strateški zaokreti u odgojno – obrazovnom sistemu, te će i škole vršiti promjene u organizacionom i programskom sadržaju.*

*U očekivanju ovih promjena i lakšeg transformisanja, škole moraju podići kvalitet rada u svim aspektima svog djelovanja: na mikroplaniranju, u odnosu menadžmenta i ostalih sudionika u nastavnom procesu, u pedagoškom radu, vođenju dokumentacije i dr.*

*Standard sistema kvalitata ISO 9001 je univerzalni model za obezbjeđenje kvaliteta u svim segmentima rada organizacije. Zahtjevi ovoga standarda mogu se primijeniti i na odgojno – obrazovnu ustanovu, kakva je i "Mješovita srednja mašinsko – saobraćajna škola" u Mostaru. Ovaj rad je doprinos u tom pravcu. Zbog uslovljene prostorne ograničenosti ovoga rada nisu obrađene sve, od ukupno 20 pod tačaka ovog međunarodnog standarda.*

**Ključne riječi :** sistem kvaliteta, standard ISO, odgojno – obrazovna ustanova

### **SUMMARY**

*There are some changes to happen in pedagogical – educational system, then the schools will be doing changes in organization and programme content.*

*In expectation of this changes, and for easier transformation, the school must lift its quality of work in all aspects off its actions : on microplaning, in relation of management and the rest of assistants in schooling, in pedagogical work, management of documentation, etc.*

*The standard of system of quality ISO 9001 is universal model for safeguard of quality in all segments of organization. Demands of this standard can be used on pedagogical educational institution like "Mixed high mechanical and traffical school" in Mostar. This paper contributes to that direction. Because space limitation of this paper not all of entire 20 subpoints of this international standard are worked out.*

**Key words :** the system of quality, standard ISO 9001, pedagogical – educational institution

### **1.UVOD**

Škola budućnosti imat će zadatak odgajati i obrazovati kreativne pojedince. Nameće se potreba radikalnih izmjena. Prvi korak u tom pravcu je strateško planiranje obrazovanja BiH, rješenje dileme centralističkog – decentralističkog sistema i model budućeg obrazovnog sistema. Treba riješiti kreiranje modernih nastavnih planova, bližih zahtjevima sutrašnjice.

Inoviranje nastave trajni je izazov. Učenje treba shvatiti kao najširu komunikaciju u kojoj je učenik slobodna ličnost. Treba afirmisati odgojnu komponentu nastavnog procesa. Predviđa se čvršća veza između obrazovanja i rada i povezivanje škole i privrede.

Ove strateške promjene impliciraju promjene i u organizaciji škole, zatim na ulogu direktora škole kao menadžera, te na nastavne postupke, metode, sredstva i sl. Standard sistema kvaliteta ISO 9001 je model za obezbjeđenje kvaliteta u projektovanju, razvoju, proizvodnji, ugradnji i servisiranju. Njegovi zahtjevi poslužili su, u ovome radu, kao osnova za uspostavu sistema kvaliteta u obrazovanju.

## 2. STRATEŠKO PLANIRANJE OBRAZOVANJA

Prilikom kreiranja obrazovanja u BiH, pored političke, ekonomske i kulturne komponente, neophodno je uzeti u obzir usaglašavanje formalnog oblika obrazovanja (škole) i neformalnog oblika (u porodici i društvu) jer u razvoju ličnosti teku paralelno. Postavljaju se i dva bitna pitanja: Kako obrazovanje da ostvari integrativnu funkciju u stvaranju jedinstvene države BiH; i na koji način bezbolno izvršiti transformaciju ovlaštenja i odgovornosti (sa federalnih na kantonalne organe vlasti) bitnih komponenti odgoja i obrazovanja kao što su:

- donošenje zakona o školstvu i pratećih akata
- funkcije osnivača i finansiranje troškova obrazovanja
- oblikovanje i donošenje nastavnih planova i programa
- izrada udžbenika, izgradnja školskih objekata i sl.

Ovo je u stvari pitanje decentralizacije školskog obrazovnog sistema i njegovo prerastanje u kombinovani centralno – decentralistički sistem, po mnogima primjereniji sadašnjoj društveno – političkoj i ekonomskoj situaciji.

## 3. SISTEM KVALITETA – MODEL ZA KVALITETNIJI RAD ŠKOLE

Šta je sistem kvaliteta? Sistem kvaliteta, prema standardu ISO 9000, čine organizaciona struktura odgovornosti, procedure, procesi i resursi potrebni za primjenu upravljanja kvaliteta. Rječnik BAS EN ISO 8402 definiše kvalitet kao "ukupnost karakteristika nekog elementa koji ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe". Ključni termini koji se upotrebljavaju u standardima ISO 9000 su proizvod/ usluga (ulazni, procesni, završni), zatim isporučilac, podugovarač i kupac.

Da li se i kako standardi ISO 9000 mogu primijeniti i na javne, obrazovne ustanove-škole. Ako kažemo da program "Proizvod za 2000. god." na čemu radi ISO / TC – 176 izjednačava proizvod i uslugu sa stanovišta kvaliteta – onda pitanje o uspostavi sistema kvaliteta u škole, dobija potvrđan odgovor. Primjena ISO 9000 počela je u industriji, nastavljena je u uslužnim djelatnostima, a danas uzima maha i u državnim institucijama, privrednim komorama, a u zadnje vrijeme obrazovnim institucijama. Možemo povući neke paralele: termin proizvod koji je rezultat procesa (materijalan ili ne) za školsku terminologiju neuobičajen mogao bi se prevesti kao učenik koji se upisuje u školu (kao ulazni materijal); zatim on je "procesni materijal tokom odgojno – obrazovnog procesa, a izlazi kao završni proizvod. "Isporučilac" bi bila škola u kojoj se obrazuje učenik, a "kupac" bio bila škola višeg stepena ili privreda koja prima proizvode (učenike). "Podugovarač", to je dobavljač za isporučioaca – prevedeno ona ustanova iz koje dolaze učenici – polaznici.

## 4. ELEMENTI SISTEMA KVALITETA

U ovoj tački (zbog ograničenosti rada) opisuju se samo neki od dvadeset elemenata standarda BAS EN ISO 9001:1998, kao uspostave sistema kvaliteta. Zahtjeve iz standarda pokušao sam prilagoditi zahtjevima za uspostavu sistema kvaliteta u srednjoj školi, tačnije "Mješovitoj srednjoj mašinsko – saobraćajnoj školi u Mostaru".

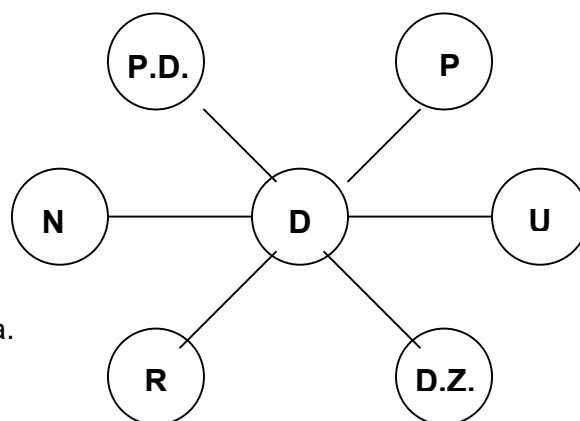
Ovaj rad ima zadatak da artikuliše potrebe za izradu planova kvaliteta – definisanih i dokumentovanih procedura i načina zadovoljenja zahtjeva za kvalitetom.

#### 4.1. Odgovornost rukovodstva

Zahtjevi standarda : rukovodstvo organizacije treba da definiše svoju politiku, ciljeve i obaveze za kvalitet. Politika kvaliteta treba da je razumljiva i sprovodljiva na svim nivoima organizacione strukture. Takođe organizacija određuje predstavnika koji je odgovoran da se zahtjevi za kvalitet provjeravaju i održavaju

Uloga rukovođenja u odgojno – obrazovnoj ustanovi kao što je škola, vrlo je naglašena. Direktor škole je predstavnik vlasti u kolektivu, ali na njegovu ulogu treba gledati kao na ulogu menadžmenta u savremenom značenju. Njegova uloga je u procesu planiranja, organizacije vođenja i kontrole. Djeluje na tri nivoa: operativnom (tehnički poslovi), srednjem ( saradnja, pedagoški i instruktivni rad ) i top nivou ( koncepcijsko–programski zadaci i analitičko – planski zadaci ). Član 143 zakona o srednjoj školi navodi poslove direktora škole :

- Rukovodi radom škole.
- Zastupa i predstavlja školu.
- Predlaže godišnji program rada škole.
- Odlučuje o raspoređivanju radnika i nastavnika ( prijedlog struč. aktiva ).
- Podnosi izvještaj o uspjehu i rezult. rada upravnom odboru, osnivaču, ...
- Izvršava odluke stručnog organa i organa upravljanja.
- Predlaže unutrašnju organizaciju šk.
- Odlučuje o pravima i obavezama radnika.
- Vršu druge poslove.



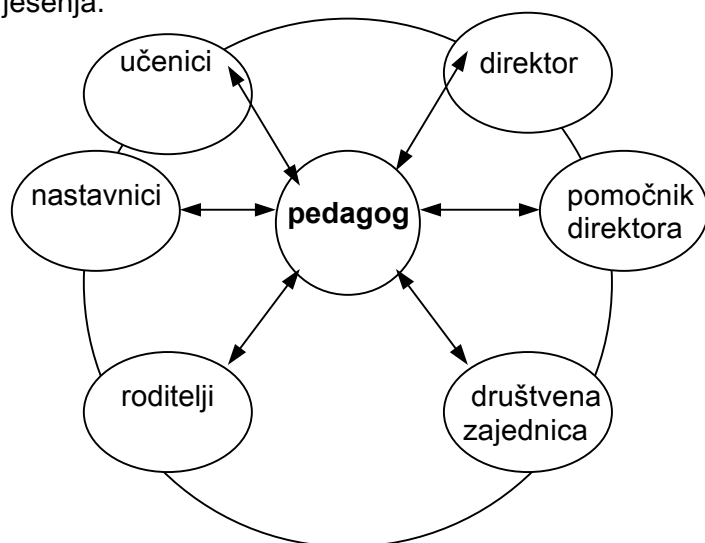
Direktor može dio ovlaštenja prenijeti na pomoćnika direktora ili pedagoga.

Prema zahtjevu standarda direktor bi morao ovlastiti određenu osobu odgovornu za

kvalitet ( najbolje pedagoga pošto je najbliži nastavnom procesu ). Škola treba da utvrdi interne zahtjeve za verifikaciju ( kontrolisanjem, ispitivanjem, praćenjem i sl. ); da obezbijedi odgovarajuća sredstva za verifikaciju i odredi stručno lice za verifikaciju.

Međusobne **veze** među nastavnicima; nastavnici – direktor; direktor – pedagog i sl. **moraju se definisati**. Ovo je naročito važno zbog sprečavanja neusaglašenosti u radu škole i u nastavi, zbog praćenja ove pojave do ispravke, te davanja i verifikovanja rješenja.

P – pedagog; U – učenici; R – roditelji, N – nastavnici;  
P.D. – pomoćnik direktora D.Z. – društvena zajednica  
**Odnos direktora i ostalih subjekata**



Moguća pitanja i odgovori auditu:

- Najodgovorniji za kvalitet je direktor škole.
- Direktor predlaže politiku kvaliteta škole, a usvaja je nastavničko vijeće i upravni odbor škole
- Preispitivanje sistema kvaliteta sprovode: pedagog, direktor ili Prosvjetno – pedagoški zavod, po određenim procedurama

**Odnos pedagoga i ostalih subjekata**

## 4.2. Sistem kvaliteta

Zahtjevi standarda : Organizacija mora uspostaviti i održavati takav sistem kvaliteta koji će osigurati da izlaz svakog proizvoda ili funkcije zadovolji tražene zahtjeve kupca. Isporučilac treba da definiše svoj sistem kvaliteta preko dokumenata i zapisa koji se koriste. Takođe treba pripremiti planove ( postupke ) kvaliteta da bi zadovoljio definisane zahtjeve.

Šta to znači? Škola treba utvrditi i dokumentovati postupke koji će zadovoljiti zahtjeve koji se traže u odgojno - obrazovnom radu ( bilo od strane zakonodavca, ili pedagoškog zavoda ili interni zahtjevi pravila škole ). Prilikom izrade planova treba odrediti potrebnu opremu, resurse i vještine. Takođe treba utvrditi šta i kako provjeravati i koji su kriteriji. Ovi planovi kvaliteta biće osnova za izradu poslovnika – dinamičkog dokumenta koji, kroz opis sistema, na neki način oslikava politiku kvaliteta škole.

Procedure sistema kvaliteta:

- pripremiti dokumentovane procedure u skladu sa zahtjevima standarda i utvrđenom politikom odgojno – obrazovne ustanove
- djelotvorno primijeniti sistem kvaliteta i njegove dokumentovane procedure

### 4.2.1. Programiranje stvaralaštva

Godišnji plan rada škole je osnovni i najvažniji planski i operativni dokument koji je škola obavezna donijeti po zakonu o srednjoj školi na početku svake školske godine. Kao ključni dokument godišnji plan rada je rezultat zamisli pojedinca ( direktora ), stručne službe ( pedagoga ) i dijela nastavnog kolektiva. Godišnji plan rada verifikuje stručni organ škole ( nastavničko vijeće ), a usvaja ga upravni odbor.

Programiranje odgojno – obrazovnih aktivnosti škole radi se na dva nivoa :

- izrada planova i programa obrazovne ustanove i pojedinih njenih dijelova
- izrada osobnih planova ( direktora, pedagoga i predavača – nastavnika ).

Najprije se izrađuju makro ( godišnji ), zatim operativni ( mjesečni ), te mikro planovi. Prilikom izrade planova kvaliteta treba se pridržavati određenog redoslijeda ( procedure ) :

1. Analiza predhodnog plana ( kritičko sagledavanje realizacije ).
2. Pregled problema, razrada koncepta škole, uvid u nastavni plan i program ( kojeg donosi zakonodavac ), smjernice razvojnog karaktera.
3. Tematsko raspoređivanje aktivnosti ( po oblastima ) sa vremenskim terminima.
4. Izbor oblika, sredstava i metoda za realizaciju.
5. Način kontrole ( odgojno – obrazovnog procesa, pedagoške dokumentacije, rad stručnih aktiva i sl. ) i model vrednovanja rada.

Plan rada škole ima zadatak da stimulira izvršavanje. On treba biti fleksibilan, tako da, u skladu sa novonastalom situacijom, postoji mogućnost dopuna i izmjena. Što je najvažnije plan mora imati razvojnu ulogu i da je postavljen na realnim osnovama – dostižan i izvodljiv.

### 4.2.2. Obezbjedenje resursa

Zahtjevi standarda: Pri izradi plana kvaliteta mora se predvidjeti oprema, upravljački mehanizmi, svi materijalni i nematerijalni resursi, vještine i znanja potrebna za dostizanje zahtjeva za kvalitet, te odrediti zahtjeve za kontrolisanjem i vrednovanjem. S tim u vezi treba planirati i obezbjediti:

- **Uslove rada** ( broj učionica, kabineta, radionica, sportsku dvoranu, prostorija za rukovodno, nastavno, stručno i pomoćno osoblje, zatim pregled školskog namještaja, pribora i didaktičkih sredstava ).
- **Plan kadrovske strukture** ( nastavnog osoblja, administrativnog, tehničkog i pomoćnog osoblja )
- **Plan upisa po zanimanjima** ( plan zanimanja u okviru struka, numeracija odjeljenja po zanimanjima i brojno stanje učenika, te plan prijemnih ispita i upisa )

- **Vrste i oblici nastave** ( naziv predmeta i ukupan fond sati opće obrazovne i stručne teoretske nastave i praktične nastave; naziv stranih jezika, broj grupa i učenika; naziv predmeta i fond sati fakultativne, dodatne, dopunske i kursne nastave, pregled načina organizovanja nastave po smjenama, vremenu i prostoru)
- **Kalendar rada** ( broj radnih, nastavnih i prazničnih dana; početak i kraj klasifikacije i polugodišta; raspored sati svih vidova nastave i slično )
- **Dokumentacija** ( plan vođenja personalne dokumentacije i evidencije, plan vođenja pedagoške dokumentacije i evidencije )
- **Materijalno – finansijsko poslovanje** ( finansijski plan i izrada rebalansa, te plan investicionih ulaganja i sl. )

#### 4.3. Kontrola projekta (razvoja, koncepta, dizajna)

Zahtjev standarda : Organizacija uvodi postupke za kontrolu i verifikaciju kvaliteta dizajniranja ( razvoja ) radi osiguranja utvrđenih zahtjeva.

Sušтина onoga što se traži može se sagledati u tome da je obraz. ustanova (kao "davalac obrazovanja ") obavezna da u fazi razvoja ( dizajniranja ) usluge osigura kvalitet, tj. da se svi poslovi oko novog koncepta razvoja ( inovacije u bilo kojem segmentu ) odvijaju u okviru jasno definisanog projekta. Pri tome se traži : izrada plana koji će definisati odgovornost, dodjela aktivnosti osposobljenim licima, te određivanje organizacionih veza između raznih sudionika ( grupa ) na istom poslu.

Razvojna komponenta odgojno – obrazovnog rada mora biti utkana u svaki segment planiranja rada škole – ali sve vodi na inoviranje neposrednog rada u nastavi. To ne moraju biti veliki zahvati. I mala inovacija može poboljšati nastavni program.

Veće promjene u nastavnim planovima i programima ( koje donose ministarstva obrazovanja ) mogu se očekivati tek kad se odredi strategija budućeg razvoja odgojno - obrazovnog sistema na državnom nivou. Međutim, unutar postojećih "okvirnih" planova koje nudi zakonodavac može se itekako naći prostora za individualnu kreaciju i pedagoga i nastavnika, a iznad svih rukovodioca škole.

U razvijenim školskim kolektivima sve više se razvija stručno – razvojna služba u koju je uključen i direktor škole kao član tima. Pedagog ( kao šef tima ) je stručnjak o pedagoškim pitanjima i njegov je prvenstveni zadatak ( zajedno sa ostalim ) praćenje i analiziranje odgojno obrazovnog rada i njegovo unapređenje, te zajedno sa nastavnicima uvoditi inovacije u nastavi. Svakom članu kolektiva treba omogućiti da iskaže svoje stvaralačke sposobnosti i doprine- se kreiranju odgojno – obrazovnog rada.

Zadatak uvođenja kvaliteta u škole je da upravo ove radnje stavi u jednu šemu – jedan sistem koji će dati relacije između subjekata, odrediti odgovornosti i uspostaviti dokumentovane postupke i uputstva.

Tok razvojne aktivnosti treba ići po fazama :

**1 FAZA** – Sakupljanje ideja ( ankete; intervjui učenika, nastavnika; lična iskustva i sl. ), obrada i donošenje odluke o ulasku ideje u razvoj, uz definisanje projektnog zadatka u timu.

**2 FAZA** – Obuhvata izradu, ispitivanje i razmatranje idejnog rješenja

**3 FAZA** – Razvoj konačnog rješenja koncepta ( dizajna ) određenog segmenta nastavnog procesa i obavezni probni rad u odjeljenju, te praćenje i verifikacija.

Sve više sazrijeva uvjerenje da nastavnik ne može biti jedini faktor koji priprema i organizira svoj nastavni čas i sam vrši ocjenjivanje učenika. Nastavnik "sutrašnjice" ne daje samo gotove informacije i prenosi knjiško znanje nego upućuje učenike da sami istražuju, otkrivaju i stvaraju. Smisao rada "novog" nastavnika je u osposobljavanju učenika da ulaze u proces stjecanja znanja i da se permanentno obrazuju. Ovakve programe nastavnici, bez pomoći stručno – pedagoškog tima, direktora i pomoćnika kao operativnih stručnjaka u odgojno obrazovnom procesu, ne bi mogli

##### Intervju za učenike

- Šta posebno cjenite kod profesora? ( znanje, pravilnost, tolerantnost, kriterij,... )
- Koji oblici rada vam odgovaraju ( frontalni, grupni, individualni, rad na probleme- mu, ..., ili kombinovani )
- Ko kontroliše vaš rad kod kuće?
- Da li pišete dom. Zadaće vam pomaže? ( n brat, otac, majka

realizovati. Stručni nastavnik brže utiče na osavremenjavanje nastave. Pedagoška i metodičko – didaktička edukacija nastavnika je neophodna. U ostalom, to je i zakonska obaveza.

#### 4.4. Kontrola dokumenata i podataka

Zahtjev standarda : organizacija treba da uvodi i održava postupke za kontrolu svih dokumenata i podataka koji se odnose na zahtjeve standarda.

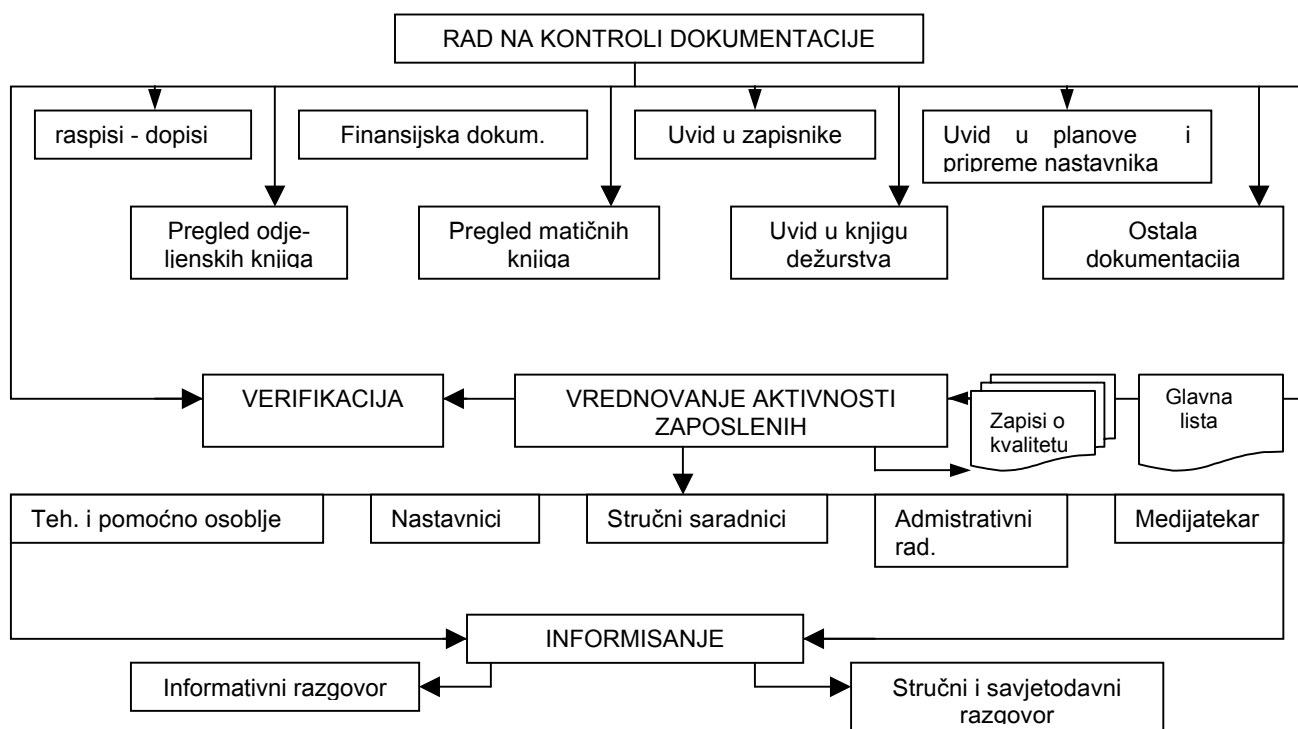
U školi kao specifičnoj ustanovi zakonom o srednjoj školi je propisano vođenje pedagoške dokumentacije i evidencije kao i izdavanje dokumenata ( svjedodžbe, diplome i sl. ). Pored ove, vodi se uobičajena administrativna, tehnička i materijalno finansijska. Za pedagošku dokumentaciju zakonom su utvrđene procedure i načini upisa podataka, te lica koja to vrše. Matična knjiga, registar, odjeljska knjiga, dnevnik praktičnog rada, zapisnik o polaganju dopunskih i popravnih ispita spadaju u unikatne dokumente, i nisu svakom dostupni. U nekima se ne mogu ispravljati podaci, a u nekima postoje posebne procedure za to.

Edukativna praksa i tehnološke promjene u obrazovanju zahtjevaju savremenije vođenje dokumentacije. Klasični administrativni način treba postepeno zamjenjivati ( tamo gdje nije strogo propisano ) vođenjem edukativne – stvaralačke dokumentacije, kako to zahtjeva kibernetika i dokumentalistika.

Dokumentacija o fazama nastavnog rada je nepotpuna, ne postoje potpune informacije o nastavnikovom pripremanju za nastavni čas, o realizatorima pojedinih zadataka, a vrednovanje rezultata je stereotipno. Klasična dokumentacija omogućava mali protok informacija i u njoj se ne vidi aplikativna faza rada. Takođe klasična dokumentacija ne može uvijek dati sigurne podatke o određenoj pojavi, jer je nepotpuna i neselektivna tako da se elaboracija podataka postiže neadekvatno.

Nema savremene dokumentacije bez primjene računara. Svaki relevantan podatak treba ubaciti u računar tako da je uvijek dostupan i da se može kombinovati sa drugim podacima- -struktuirano, tabelarno i pregledno.

Pedagoška iskustva govore da postoje velike razlike među nastavnicima u kvalitetnom vođenju dokumentacije. Pedagog treba sagledati i kontrolisati ovaj rad, ukazati na propuste, te istći značaj urednog vođenja pedagoške dokumentacije po utvrđenim procedurama.



#### 4.4.1. Procedure kontrole dokumentacije

U cilju kvalitetnijeg rada sa pedagoškom dokumentacijom predlažu se procedure: Pedagog će prvo pružiti stručnu pomoć nastavniku u vođenju dokumentacije, zatim vršiti vrednovanje aktivnosti, dati upute za korekciju i dati dokument na verifikaciju i potpis direktoru škole. Na sjednicama stručnih aktiva i odjeljenskih vijeća pedagog će prezentirati stanje dokumentacije. Potrebno je uvesti posebne glavne liste (tzv. master liste) ili zapise o kvalitetu. Kontrola mora sadržavati oznake : odobravanje, preispitivanje, reviziju i eventualno poništavanje. Zapisi o kvalitetu dokumentacije daju sliku o istoriji dešavanja u sistemu.

#### 4.5. Kontrola procesa

Zahtjev standarda : Proces proizvodnje ( usluge, ugradnje i servisiranja ) se mora odvijati u kontrolisanim uslovima (termin proces proizvodnje odgovara neposrednom nastavnom procesu u školskoj terminologiji).

Ova podtačka standarda upućuje da se u radu škole uspostave pisana uputstva za vaspitno – obrazovni rad kojim se utvrđuje tok i kvalitet nastavnog procesa. Dalje upućuje na praćenje i kontrolu odgovarajućih karakteristika nastave i uspostavu dokumentacije o nastavnom procesu. Takođe treba definisati kriterije za dobar rad koji moraju biti utvrđeni pisanim pedagoškim standardima, zakonom i pravilima škole. S tim u vezi možemo istaći :

- Profilisanje nastave i kvalitet nastavnog procesa je najznačajniji zadatak nastavnika- - edukatora i tom cilju je usmjeren najveći dio njegove aktivnosti. Izrada godišnjeg plana rada za svaki nastavni predmet ( koji je usmjeren nastavnim planom kao školskim dokumentom ), nastavnik oblikuje cilj nastavnih sadržaja. Mjesečnim planom ( kao operativnim pl. ) i pripremom za čas u pisanoj formi nastavnik utvrđuje:

teme, tip časa, metode i oblike rada, obrazovne i odgojne zadatke, izvore, kao i sam tok izvođenja nastave. Konačno, upisom u dnevnik, potvrđuje se mjesto i vrijeme nastavnog procesa.

- Kvalitet nastave i organizacija nastavnog sata uglavnom zavisi od edukatora. Za organizaciju obrazovne ustanove odgovoran je direktor. Nadzor, praćenje i usmjeravanje rada nastavnika i sam nastavni proces vrši pedagog, direktor i Prosvjetno - - pedagoški zavod. Izveštaji i zapisi nadzora analiziraju se na stručnim aktivima i verifikuju na sjednicama odjeljenskih i nastavničkih vijeća.

- Kriteriji za dobar rad u utvrđeni su zakonom i podzakonskim aktima, pravilnikom o stručnom nadzoru, te pravilnikom o ocjenjivanju rada i sticanju zvanja nastavnika i stručnih saradnika u srednjim školama.

#### 4.6. Kontrolisanje i ispitivanje

Zahtjevi : -- da ulazni proizvod bude verifikovan i usklađen sa propisanim zahtjevima

-- da proizvod bude kontrolisan i ispitivan u toku procesa

-- da proizvod bude završno kontrolisan i verificiran

Kontrolisanje i ispitivanje polaznika učenika ( i učesnika ) je jedan od glavnih segmenata nastavnog procesa. Standard traži da se ispitivanje vrši kontinuirano u svim fazama procesa i da se obavlja po procedurama koje je propisao zakonodavac te koje određuju pedagoški standardi i pravila škole.

Može se reći da su procedure ustaljene u nastavnom času, uvođenjem kompjuterizacije u nastavni proces, sistematizirati i hronološki postaviti. Ovo se odnosi na sve oblike nastave, i za redovnum, i za vandrednu, i za praktičnu, kao i za edukaciju odraslih. Bitna pitanja vezano za kvalitet kontrolisanja ispitivanja i o kojima bi se trebalo voditi računa su:

- Koji su uslovi i koje procedure pri upisu učenika – polaznika ( godine, završeno osnovno školovanje, opšti uspjeh, konkurs, ocjene relevantnih predmeta i dr. ).

- Koji lični dokumenti trebaju biti priloženi, kako teče prijemni ispit i koje predmete obuhvata, kako se pravi rang – lista upisa i sl.
  - Šta se sve kontroliše u toku nastavnog procesa ( učenje, vladanje, praktični rad, napredovanje ); kako se vrši ocjenjivanje ( brojčano, opisno ); frekvencija ocjenjivanja ( koliko puta u tromjesečju, usmeno, pismeno i sl. ).
  - Da li postoje pisana pravila u vezi ispitivanja, da li su dostupna i objašnjena nastavnicima, učenicima, roditeljima i ostalim zainteresovanim.
  - Kakav je postupak sa učenicima koji ne zadovoljavaju zadane kriterije kontrole: učenja, vladanja, praktičnog rada, ponašanja u školi i društvu i sl.
  - Kako se vrši završno ispitivanje, iz kojih premeta; šta je eliminatorno; koliko vremena traje matura i završni ispit i sl.
  - Koje su procedure potrebne i kako je to dokumentovano da bi se spriječilo da učenici koji nisu zadovoljili određene kriterije ispitivanja greškom dobiju diplomu.
- O svemu gore navedenom treba voditi računa prilikom izrade uputstava i pravljenja dijagrama toka procedura i informacija. Ove procedure vezati za planove kvaliteta.

#### 4.7. Kontrola neusklađenih proizvoda – korektivne i preventivne mjere

Ovo su dvije podtačke standarda ISO 9001 koje imaju zahtjeve da :

- organizacija mora osigurati da neusklađeni proizvod ne bude nekontrolisan
- organizacija mora istražiti neusklađenost proizvoda i preuzeti korektivne mjere
- organizacija mora analizirati sistem kvaliteta da ustanovi i eliminiše uzroke neusklađ.

Šta bi to značilo u školskom sistemu? Ne treba zaboraviti da je škola **odgojno** – -- obrazovna ustanova. Pedagog ( psiholg ) prvenstveno, a zatim direktor i nastavno osoblje imaju zadatke vezane za otklanjanje mana i poremećaja u odgojno obrazovnom radu, a koji se dešavaju kod učenika ( a i nastavnika ). Da bi se korektivne mjere poduzele potrebno je : otkriti mane i poremećaje, zatim opisati i dokumentovati njihovo manifestovanje, te poduzeti odgovarajuće mjere na njihovom ublažavanju ili otklanjanju. Ovo je veliki problem u školstvu i treba mu prići ( kako nalaže standard kvaliteta ) sistematično, odgovorno, dokumentovano, građeno na naučnim osnovama.

Pored smetnji i poremećaja koje se dešavaju u organizaciono–materijalnim i koncepcijsko – prgramskim zadacima, čiji značaj nije zanemarljiv, istakao bih smetnje i poremećaje kod učenika, koje direktno utiču na kvalitet nastave. Radi se uglavnom o mogućim smetnjama u učenju i ponašanju učenika, a koje ne odgovaraju postavljenim zahtjevima.

Navest ćemo neke od ovih pojava, objasniti uzroke i korektivne mjere :

- **Nedisciplina** – Nastaje uglavnom zbog loše organizacije odgojno – obrazovnog rada, neujednačenosti kriterija i nesposobnosti nastavnika. Najlakše se suzbija eliminisanjem uzroka, a uporedo sa tim metodom "moralnog odgoja" kao: grupni i individualni razgovori, motivisanje, navikavanje, ograničenja i sl.
- **Akolektivnost ( usamljenost )** – Često se radi o slabijim učenicima koji se povlače u osmu jer ne mogu pratiti nastavni proces. Takve učenike treba indentifikovati, uključiti u aktivni nastavni proces dajući im posebna zaduženja i omogućiti im ispoljavanje kao stvaralačke ličnosti. Otklanja se diferencijacijom i individualizacijom nastave.
- **Bježanje ( izostajanje )** – Najčešći uzroci su: neadekvatna organizacija odg. – obr. rada, strah od slabih ocjena, preopterećenost, konflikti i sl. Bježanje može biti pojedinačno i grupno. Treba ispitati uzroke i na vrijeme preduzeti preventivne i korektivne mjere. Prevencij treba pokloniti najveću pažnju, naročito ako su uzroci bježanja odgojna zapuštenost, promašaj u odgoju i konfliktne situacije.
- **Agresivnost** – Najčešći uzroci su loše ili nedovoljno odgajanje i socijalna neprilagođenost. Proces otklanjanja je prilično dug.
- **Neurotične smetnje** – Jedan od uzroka je i loš dnevni raspored aktivnosti. Različito se manifestuju ( utučenost, razdražljivost, mucavost, grickanje noktiju i sl.



Moguće otklanjanje : sa takvom djecom ne treba žuriti, omogućiti vrijeme za razmišljanje i izlaganje na način kako njemu odgovara, osloboditi od straha i dr.

Sve gore nabrojane poremećaje i one druge ( laž, krađa, frustracije, strah i sl. ) treba stručno tretirati. To znači da proučavanje mora proći kroz određene faze aktivnosti pedagoga kao što su: **1. proučavanje**

**pojave, 2. opis, 3. ispitivanje uzroka, 4. određivanje mjera i postupaka otklanjanja, 5. djelovanje i korekcija poduzetih mjera, 6. vrednovanje aktivnosti** ( na poboljšanju stanja ili otklanjanju neželjenih posljedica ).

Sve ove faze imaju svoje posebno značenje sa stanovišta kvaliteta i ovog redoslijeda se treba pridržavati u praksi. Razvoj i sprovođenje faza treba dokumentovati i sistematizirati

*"Stoga je gotovo nemoguće prisiliti učenike da puno uče i kvalitetno rade kad školu smatraju beskorisnom. Umjesto prisile potrebno je puno kreativnosti i strpljenja, a i jednog i drugog."*

*W.Glasser*

#### 4.8. Interni auditi kvaliteta

Zahtjev standarda: Organizacija mora planom internih audita verificirati da su aktivnosti rezultirale udovoljenju zahtjeva, te da se procijeni efikasnost sistema kvaliteta.

Najpotpuniji oblik pedagoškog audita je u posjeti nastavnim časovima, iako to nije jedini oblik. Obim audita ( provjere ) odgojno – obrazovnog rada usmjerava se na određene aktivnosti prema značaju u nastavnom procesu.

Planiranjem internog audita, koji vrši direktor škole ( ili zajedno sa pedagogom i stručnim saradnikom ) određuju se ciljevi provjere.

- Ciljevi mogu biti različiti : ostvarivanje općeg uvida, pomoć mlađim i neiskusnim nastavnicima, upoznavanje sa inovatorskim pokušajima ( ogledni i ugledni čas ), ostvarivanje uvida u kriterije ocjenivanja učenika, usvojeni stepen znanja, u postupak sistematizacije i utvrđivanja znanja, u oblike rada, pripremanje časa i sl.

- Planiranje i pripremanje za audit nastavnim satima, ili satima odjeljenske zajednice, ili vannastavnim aktivnostima i sl. zahtjeva stalno praćenje naučne građe, pedagoške literature, pripremanje instrumenata za snimanje i poznavanje procedure savjetodavnog rada. U vezi toga pripremaju se odgovarajuće evidentne liste. ( date u prilogu )

- Nakon obavljenog snimanja časa obavlja se pedagoško – instruktivni razgovor sa nastavnikom i sačinjava pismeni izvještaj u formi zvaničnog dokumenta.

- Analitičko – studijski rad direktora škole ( i pedagoga ) obuhvata razmatranje godišnjih, mjesečnih i sedmičnih planova za nastavu i druge aktivnosti, proučavanje pripreme nastavnika, izrada modela odgojno – obrazovnog rada, analiza uspjeha u učenju i vladanju, izostajanje sa nastave i sl. Ovoj grupi pripada i izrada izvještaja u pojedinim segmentima rada škole i analizu ostvarenja godišnjeg plana rada škole.

Pored internog postoji i eksterni audit od strane Prosvjetno – pedagoškog zavoda kantona. Ova dva audita u čvrstoj su sprezi, pa ih je funkcionalno teško razdvojiti. U svom programu rada pedagoški zavod obavlja stručno – pedagoški nadzor škole i savjetno-instruktivni rad. Tu spada : uži stručni nadzor nad radom nastavnika, praćenje i usmjeravanje njegovog rada i ocjenjivanje kvaliteta rada svih učesnika u neposrednom odgojno – obrazovnom radu. Pored toga, vrši opći stručni nadzor nad radom direktora i radom škole u cjelini. Audite bi trebalo obavljati kontinuirano na kraju prvog polugodišta, zatim na kraju nastavne god. (juni) i na kraju školske god. (avgust). Izvještaji sa ovih audita se daju školi u pisanoj formi kao povratna informacija.

#### 4.9. Obučavanje

Zahtjevi standarda: organizacija mora utvrditi potrebe za obučavanjem osoblja čiji rad utiče na kvalitet.

Poseban segment u radu škole je obrazovanje rukovodstva, nastavnika i drugih saradnika na svim obrazovnim nivoima. Brojne promjene koje su i ranije uvedene u nastavni proces često nisu uspjevale jer nastavnici nisu bili adekvatno pripremljeni. Stoga, nejdgovorniji zadatak u nardnom periodu trebali bi imati nastavnički fakulteti koji bi davali stručnu pomoć na edukaciji učesnika u nastavnom procesu na pedagoškoj grupi predmeta. Stručno osposobljavanje učesnika u radu škole, a naročito u nastavi, je najvažnija stvar za postizanje kvaliteta. Ovdje se misli, kako na osposobljavanju u struci, tako i na opštem educiranju radi podizanja svjesti o kvalitetu. Stalna edukacija treba obuhvatiti sve strukture škole, a intezitet utvrditi prema ulozi u nastavnom procesu. Prvo direktor – menadžer, pa pedagog i nastavnici, imaju najveće potrebe za stalnim obrazovanjem.

#### Moguća pitanja audita

- Ko je odgovoran za stručno osposobljavanje u školi?
- Za koji nivo stručnjaka postoje programi obuke?
- Koje vidove stručnog i pedagoškog osposobljavanja praktikuje vaša škola?
- Da li je tim programom obuhvaćeno i osposobljavanje za kvalitet?
- Da li su definisane obaveze prenošenja novih saznanja na saradnike i ostale?

U školi treba uspostaviti postupak koji će definisati za stručnim i pedagoškim osposobljavanjem za sve učesnike, a koji utiču na kvalitet organizacije i izvođenja nastavnog procesa.

Pored definisanja potreba treba definisati način izvođenja osposobljavanja (institucionalno, osobno, seminari, predavanja i sl.) i dinamiku izvođenja.

Sve korake osposobljavanju treba dokumentovati i čuvati (pored ostalog) i u personalnoj dokumentaciji.

**Dakle : utvrditi potrebe – planirati izvođenje – - dinamika izvođenja – vršiti stalnu edukaciju po planu – čuvati zapise o tome.**

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad treba shvatiti kao doprinos boljem organizovanju i unapređenju kvaliteta rada škole u cjelini, a prvenstveno njenog najvažnijeg segmenta – nastave. Koristeći iskustva predavača na mjestu prof. stručnih predmeta u "Mješovitoj srednjoj mašinsko – saobrać. školi" u Mostaru, te korištenjem literature pokušao sam utvrditi neke smjernice za uspostavljanje sistema kvaliteta u tehničke i srodne škole. Osnovu prikaza zahtjeva za sistem kvaliteta čini model ISO 9001 kao univerzalni i najkompleksniji iz te grupe standarda. Akcenat je stavljen na stvaralačko programiranje, management škole i na nastavnike i pedagoge kao osobe najbliže nastavnom procesu. Značaj je dat i stručno – pedagoškoj službi kao važnom elementu budućeg razvoja škole. Ovo je prvi korak u složenom poslu koji slijedi.

## 6. LITERATURA

- /1/ N. Alispahić, Sistem kvaliteta ISO 9000, Privredna komora BiH, Sarajevo 1999. god
- /2/ N. Voloder, Suvremena organizacija škole u BiH, IP "Svjetlost" d.d., Sarajevo 1997.
- /3/ M. Bajrić, Direktor, pomoćnik i pedagog u školi, R & S, Tuzla 1999. god.
- /4/ B. Kamberović, Struktura standarda sistema kvaliteta, IIS, N. Sad 1996. god.
- /5/ Prof. Dr M. Brkić, Neka obilježja odgoja i obrazovanja u novim uvjetima, Obrazovanje u BiH, Sarajevo 1997, str. 11-14
- /6/ Dr M. Omanović, T Q M, TRAEQS. BIS, Zenica 1996. god.