

MENADŽMENT U OBRAZOVANJU U FUNKCIJI RAZVOJA MODELA MONITORINGA I EVALUACIJE RADA ŠKOLE

Ismet Bećiragić
Ul. „Sastavci“ br. 31, 77206 Kulen Vakuf
e-mail ismet.beciragic@outlook.com tel. 061 181 223

Ključne riječi: menadžment, model, monitoring, evaluacija

SAŽETAK

„Nova škola“ u 21. vijeku od menadžera traži znanje, sposobnost i kompetencije u formuliranju, implementiranju, monitoringu i evaluaciji međufunkcionalnih odluka. „Novi“ menadžer u odgoju i obrazovanju je kvalificiran da kreira strukture i kreira procese koji omogućavaju odgojno-obrazovnoj ustanovi da odredi svoj kurs u postizanju zadanih ciljeva i unaprijed projektiranih ishoda, zasnovanih na zahtjevu okruženja.

U dizajniranju ustrojstva organizacije, djelatnosti planiranja, odgovornosti, prakse, procedure, procesa i potrebnih resursa za primjenu, postizanje, ocjenu, održavanje i poboljšanje politike kvaliteta, unutar sistema kvaliteta, nezaobilazan je Model monitoringa i evaluacije rada odgojno-obrazovne ustanove.

Školski razvojni plan u školi 21. vijeka, kao vodič za ostvarivanje postavljenih ciljeva, u svojoj osnovnoj strukturi treba da sadrži temelje Modela monitoringa i evaluacije rada odgojno-obrazovne ustanove.

1. UVOD

Nove vrijednosti kod menadžmenta u odgoju i obrazovanju, pored ostalih zahtjeva, sadrže nove pristupe planiranja i programiranja rada škole, stalne i funkcionalne monitoringe struktura i procesa te vjerodostojne evaluacije funkcionalnosti struktura i procesa.

Integralno i multidisciplinarno razmišljanje i djelovanje menadžmenta u odgoju i obrazovanju u kojem je paradigma novi poslovni stil, kultura i sklad potreba: organizacije (firme, kompanije, poduzeća, ustanove....), kupca, tražioca usluga, vlasnika, zaposlenih i šire društvene zajednice predstavlja kvalitet 21. vijeka.

2. MONITORING I EVALUACIJA U ODGOJU I OBRAZOVANJU

Za temeljito i redovno praćenje struktura i procesa u odgoju i obrazovanju, često se koristi engleska riječ *monitoring*. Može se provoditi na različitim nivoima, od nivoa razvojnog projekta, nivoa pojedine mjere do nivoa razvojnog programa.

Stručni izraz *evaluacija* potiče od francuske riječi *évaluation* a znači „određivanje vrijednosti, ocjena, procjena“ (evaluirati – odrediti vrijednost, ocijeniti, procijeniti). Evaluacija je izuzetno važna aktivnost u odgoju i obrazovanju i kao fenomen i pedagoški pojam oduvijek je izazivala pažnju stručnjaka iz područja pedagogije, psihologije i dokimologije, organizacije rada, sistema kvaliteta, upravljanja kvalitetom, postavljanja

standarda i indikatora kvaliteta. Istraživanja i studije o tome razlikovale su se u polazištu i praksi dokimoloških rješenja koja su bila preferirana i preporučivana.

Pojedina istraživanja i studije se bave evaluacijom na nivou općeg i zajedničkog za sve nastavne predmete i nivoe školovanja, ali ima mnogo istraživanja koja ukazuju na specifičnosti pristupa za svaki nastavi predmet ili svaki element obrazovne strukture.

S dokimološkog i didaktičkog stava značajno je provoditi dijagnostičko, formativno, normativno i sumativno vrednovanje (Kyriacou, 2001, str. 162).

U procesima i strukturama u dijelu koji se odnosi na monitoring i evaluacije, u odgoju i obrazovanju definira se, prati i vrednuje:

- mjesto monitoringa i evaluacija u procesu odgoja i obrazovanja,
- ciljevi odgoja i obrazovanja u funkciji definiranja modela monitoringa i evaluacije,
- svrha i vrste monitoringa i evaluacija u odgojno-obrazovnom procesu,
- standardi i indikatori kvaliteta za monitoring i evaluacije,
- skale školskih ocjena u monitoringu i evaluacijama,
- sintetički i analitički monitoring i evaluacije,
- portfolio - mapa u monitoringu i evaluacijama,
- školske ocjene u monitoringu i evaluacijama,
- selektivnost škole (kooperativnost, kompetitivnost) u monitoringu i evaluacijama,
- monitoringu i evaluacije u školi po mjeri,
- monitoring i evaluacije kroz stručno-pedagoški nadzor,
- samovrednovanje u obrazovanju kroz monitoring i evaluacije,
- supervizija u školi kroz monitoring i evaluacije,
- monitoring i evaluacije u školi kroz vanjsko vrednovanje i međunarodne studije,
- monitoring i evaluacije u funkciji osiguranja kvaliteta i vođenja reformi u odgojno-obrazovnim strukturama.

3. MENADŽMENT U ODGOJU I OBRAZOVANJU

U školi 21. vijeka, isključivo se od menadžera u odgoju i obrazovanju zahtijevaju postupci i odluke s kojim se determiniraju sredstva i načini postizanja svrhe, vizije i ciljeva, zasnovanim na novoj obrazovnoj paradigmi, odnosno ishodima učenja, predstavljene kroz znanje, sposobnosti i kompetencije.

Od menadžera se traži da svojom kvalifikacijom, kroz strateško mišljenje, razumije sadašnju poziciju strukture u odnosu na prošla i buduća vremena ili događaje. Da posjeduje sintetičku sposobnost pronalaženja putova prema zamišljenoj budućnosti ili „unaprijed misli i predviđa“. Da kroz strateški menadžment koristi tehnike koje omogućavaju napredak škole kroz dostizanje „neke zamišljene“ škole visokog kvaliteta učenja u kojoj će učenici postizati visoko postavljene obrazovne ishode. Rasprave i planovi, kroz ovu tehniku, uključuju sve u timski rad pri čemu je uloga direktora škole liderska.

U školi 21. vijeka uz riječ menadžment koriste se i riječ lideršip (engl. leadership-vodstvo). Lideršip je vještina koja zahtijeva osmišljavanje budućnosti i često se formulira u viziji prema kojoj svi u školi usmjeravaju svoj rad. Da bi škola postala funkcionalnija mora imati vješt lideršip i kompetentan menadžment. Treba imati u vidu da je lideršip povezan s menadžmentom, ali i da postoje menadžeri koji nisu lideri.

Menadžment u odgoju i obrazovanju treba da bude kvalificiran da kreira, upravlja i valorizira procese gdje, prema Hargreavesu & Hopkinsu (1991) se identificiraju četiri ekvivalentna procesa u razvojnem planskom procesu i to:

- Završni obračun (audit): škola razmatra svoje jakosti i slabosti.
- Konstrukcija: razvojni prioriteti se selektiraju i pretvaraju u specifične ciljeve.
- Implementacija: planirani prioriteti i ciljevi se implementiraju.
- Evaluacija: uspjeh implementacije se provjerava.

Operativna platforma gore navedenih ekvivalentnih procesa je Model monitoringa i evaluacije rada škole koji postavlja, dizajnira, razvija, usavršava i realizira isključivo menadžment u odgoju i obrazovanju.

4. RAZVOJ MODELA MONITORINGA I EVALUACIJE U ODGOJU I OBRAZOVANJU

Značajni razlozi pristupu izrade Modela, tj. mogućnosti dizajniranja okvira, strukture i obrazaca Modela monitoringa i evaluacija u obrazovanju u BiH na platformi standarda i indikatora kvaliteta leže u činjenici:

- Da su monitoring i evaluacije u funkciji osiguranja kvaliteta i vođenja reformi u odgoju i obrazovanju u BiH;
- Da monitoring i evaluacije, podržane standardima i indikatorima kvaliteta, razvijaju funkcionalno partnerstvo u odgojno-obrazovnom procesu u BiH;
- Da su ciljevi i principi promjena monitoringa i evaluacija, podržanih standardima i indikatorima kvaliteta, u odgoju i obrazovanju u BiH put demokratizacije i integracije naše škole u širem kontekstu;
- Da su u svim obrazovnim strukturama zemalja EU modeli monitoringa i evaluacije dizajnirani i standardizirani na platformi standarda i indikatora kvaliteta, koji u sebi sadrže: indikatore, strukture procedura i operativne tabele.
- Da obrazovanje u BiH nema dizajniran i standardiziran Model monitoringa i evaluacije sa strukturom i indikatorima niti okvire sa operativnim obrascima za monitoring i evaluacije.

Modeli monitoringa i evaluacije u zemljama EU temelje se na: principima za izradu Modela, standardima kvaliteta za izradu Modela, indikatorima kvaliteta za izradu Modela, osnovnoj strukturi za izradu Modela i operativnim obrascima Modela. (2)

4.1. Principi za izradu Modela monitoringa i evaluacije

Primjeri dobre prakse u zemljama EU ukazuju na činjenice da pri razvoju Modela, kao i promjene u monitoringu i evaluaciji tj. kontrole i osiguranja kvaliteta obrazovanja u BiH treba da uvažavaju slijedeće principe: relevantnost, valjanost, blagovremenost, dostupnost, dobrovoljnost, etičnost i autonomnost.

Sve analizirane zemlje EU u potpunosti uvažavaju navedene principe pri izradi ili korekciji modela monitoringa i evaluacija. Ove principe uvažava i struktura Meta-kvalifikacionog okvira obrazovanja zemalja EU.

Obrazovanje u BiH želi se harmonizirati i integrirati u obrazovne strukture zemalja EU. Iz ovih razloga u izradi Modela monitoringa i evaluacije obrazovanja u BiH treba uvažavati sve ove principe.

4.2. Standardi kvaliteta za izradu Modela monitoringa i evaluacije

Analizirane zemlje EU u obrazovanju za izradu ili korekciju Modela monitoringa i evaluacije koriste više standarda kvaliteta u obrazovanju, a naročito je vidljiva upotreba standarda:

- SCROM (Sharable Content Object Reference Model – Referentni model za standardizaciju elemenata strukture nastavnih sadržaja);

- IMS (Instructional Management Systems - Nastavni menadžment sistem);
- ISO/IEC 19796 (Information technology - Learning, education and training – Quality management assurance and metrics - Informaciona tehnologija – Učenje, edukacija i trening - Menadžment kvaliteta, garancija i metrika);
- ISSA Standardi u primarnom obrazovanju.

Od standarda, koji nisu dizajnirani samo za obrazovanje, u modelima monitoringa i evaluacije zemalja EU snažan je uticaj Standarda serije ISO 9000:2008.

Prethodnim istraživanjima utvrđeno je da postoje pojedinačne, gotovo zanemarive, pojave da se u srednjem i visokom obrazovanju u BiH uvode Standardi sistema kvaliteta iz serije ISO 9000:2008.

U školama BiH jedino se primjenjuje Pedagoški standard, dizajniran u cijeloj BiH gotovo na isti način. Kako je već istaknuto, on se u suštini svodi na nastavnu normu i radne norme za sve uposlene u školi te broj učenika u razredu i vaspitnoj skupini u nastavnim i izvannastavnim aktivnostima. (2)

4.3. Indikatori sistema kvaliteta za izradu Modela monitoringa i evaluacije

Isključivo indikatori kvaliteta, kao što su HMIE indikatori, ESD indikatori ili indikatori ISSA-pedagoških standarda definiraju modele monitoringa i evaluacije rada škola u zemljama EU. Najčešće, pored svih ostalih indikatora, oko 100 indikatora kvaliteta u punom kapacitetu koristi se za izradu Modela u području monitoringa i evaluacije rada škola u EU.

Analize Izvještaja o radu obrazovnih institucija u BiH i godišnjih programa rada škola u BiH (GPR) ukazuju da postoje indikatori sistema kvaliteta u BiH koji su slični indikatorima zemalja EU, posebno HMIE-indikatorima, kao što su: nastavni proces-obrazovni ishodi i nastavni plan i program.

Izvještaji o radu obrazovnih institucija u BiH i godišnji programi rada škola u BiH (GPR) ukazuju da se u određenom smislu strukture indikatora kvaliteta u radu škola u BiH mogu dovesti u vezu sa strukturama HMIE-indikatora kao što su: nastavno osoblje, školska infrastruktura, učenički standard, kvalitet saradnje i kvalitet mjerenja i rane detekcije.

Uočeni su specifični indikatori sistema kvaliteta u obrazovanju u BiH, kao što je pravni okvir djelovanja.

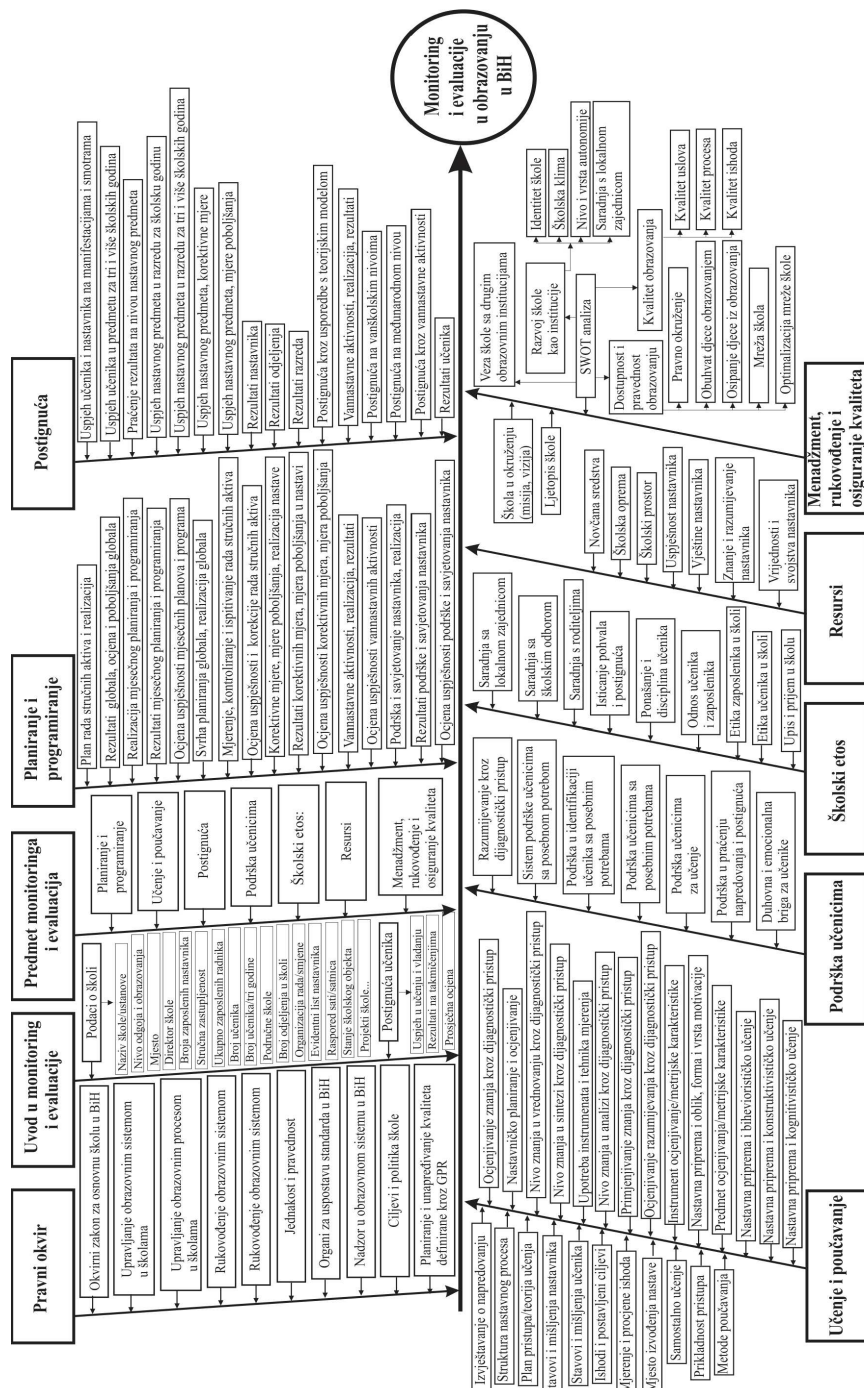
4.4. Osnovna struktura Modela monitoring i evaluacije

Modeli monitoringa i evaluacije u zemljama EU sadrže u svojoj osnovnoj strukturi definirana područja monitoringa i evaluacije u obrazovanju. Svako definirano područje u sebi sadrži indikatore sistema kvaliteta, procedure sa analitikom strukture monitoringa i evaluacije i operativnim tabelama. Osnovna struktura Modela monitoringa i evaluacije u obrazovanju obuhvata područja: uvod u monitoring i evaluacije, predmet monitoringa i evaluacija, planiranje i programiranje, učenje i poučavanje, postignuća, podrška učenicima, školski etos, resursi, menadžment, rukovođenje i osiguranje kvaliteta i pravni okvir.

Osnovna struktura za izradu Modela monitoringa i evaluacije u obrazovanju u BiH sa dopunjenim područjem, koje se odnosi na pravni okvir djelovanja obrazovanja, predstavljena je Slikom 1.

Treba istaći da temeljita analiza Izvještaja o radu obrazovnih institucija u BiH i godišnjih programa rada škola u BiH (GPR) ukazuje na činjenice da pojedina područja Osnovne strukture za izradu Modela monitoringa i evaluacije u obrazovanju u BiH predstavljena Slikom 1. nisu dovoljno funkcionalna, ali su uključena u Model, jer bi u suprotnom Model monitoringa i evaluacije u obrazovanju u BiH bio nepotpun.

Ismet Bećiragić - Menadžment u obrazovanju u funkciji razvoja Modela monitoringa i evaluacije rada škole



Slika 1.: Osnovna struktura monitoringa i evaluacija u obrazovanju u BiH

4.5. Operativni obrasci Modela

Samoprocjene i eksterne provjere nivoa korištenja i funkcionalnosti Modela monitoringa i evaluacije u obrazovanju provode se preko operativnih obrazaca koji u strukturi sadrže: uvodne napomene, indikatore kvaliteta i predmet monitoringa i evaluacija, a obuhvataju:

- SPN – 1 obrazac (Priprema za monitoring i evaluacije);
- SPN – 2 obrazac (Predmet monitoringa i evaluacije);
- SPN – 3 obrazac (Planiranje i programiranje);
- SPN – 4 obrazac (Postignuća);
- SPN – 5 obrazac (Učenje i poučavanje);
- SPN – 5 (a) obrazac (Mentor);
- SPN – 6 obrazac (Podrška učenicima);
- SPN – 7 obrazac (Školski etos);
- SPN – 8 obrazac (Resursi);
- SPN – 8 (a) obrazac (Školska biblioteka);
- SPN – 9 obrazac (Menadžment, rukovođenje i osiguranje kvaliteta).

5. ZAKLJUČAK

Koliko će Model monitoringa i evaluacije biti od koristi u strukturi i procesu u odgoju i obrazovanju isključivo zavisi od menadžmenta škole. Upravljanje kvalitetom u odgoju i obrazovanju obuhvata opće funkcije upravljanja, koje određuju politiku kvaliteta, ciljeve i odgovornosti, te ih u okviru sistema kvaliteta ostvaruje uz pomoć planiranja kvaliteta, kontrole kvaliteta, osiguranja kvaliteta i poboljšanja kvaliteta. Menadžment škole to ostvaruje strateškim, razvojnim i operativnim planiranjem, kojima je platforma uspješnosti isključivo vjerodostojan i funkcionalan Model monitoringa i evaluacije.

Menadžment škole treba biti kvalificiran u sferi Modela monitoringa i evaluacija kako bi mogao kroz relevantne samoprocjene i SWOT - analize, unutar vizije, planirati razvoj. Dakle, Plan je izjava o namjerama koje reflektiraju školsku viziju budućnosti, a Model je alat za potvrdu postignutog.

6. LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing Zagreb, 1999.
- [2] Bećiragić, I.: Standardi i indikatori kvaliteta u funkciji monitoringa i evaluacije rada škole, Bihać, 2014.
- [3] Bennet, R.: Management, Informator, Zagreb, 1994.
- [4] Funda, D.: Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju, Kigen, Zagreb, 2008.
- [5] Havelka, N.: Sistem za praćenje i vrednovanje kvaliteta obrazovanja - predlog promena i inovacija (2002-2005), Beograd, 2001.
- [6] Klarić, S.; Pabrić, S.: Upravljanje kvalitetom, Alati i metode poboljšanja, Mašinski fakultet Mostar, 2009.
- [7] Matijević, M.: Ocjenjivanje u osnovnoj školi, Zagreb, 2004.
- [8] Mužić, V.: Paradigmatski aspekti odnosa kvalitativnog i kvantitativnog vrednovanja odgojno-obrazovnog procesa, Pedagoški fakultet, Osijek, 1996.
- [9] Sufflebeam, Shinkfield, J.A.: Systematic Evaluation (Sistematsko vrednovanje), Kluwer – Nijhoff Publishing, Boston, 1988., New York, 1989.
- [10] Vilotijević, M.: Vrednovanje rada škole- evaluatorska funkcija, Sarajevo, 2004