

Dijana Ibraković, asistent

KVALITETNO VOĐENJE U OBRAZOVANJU

Sažetak

Dobar menadžer je dobar voditelj. Dobar voditelj vodi većoj kvaliteti i produkciji u svakoj sferi života. Roditelj može (i treba) biti voditelj svome djetetu, nastavnik treba biti dobar voditelj učenicima, direktor radnicima...

Trebamo tragati za modelom kvalitetnog vodstva i kvalitetnog obrazovanja.

Treba nam više modela kvalitetne škole. Ljudi još uvijek podržavaju naše škole, ali njihovo nezadovoljstvo našim obrazovanjem sve više raste.

Teorija kontrole bolje od ijedne postojeće teorije objašnjava zašto i kako djelujemo. Ona tvrdi da niko nikoga ni na što ne može prisiliti. Zbog toga su suradnja i suradničko učenje važni želimo li izgraditi kvalitetnu školu. Jedan od značajnijih faktora kvalitetnijeg obrazovanja je i način upravljanja (teorija upravljanja, nepostojanje prisile). Ono što se smatra kvalitetnijom nastavom nije ništa drugo nego bolje upravljanje.

Ništa ne može poboljšati kvalitetu života neke zajednice kao kvalitetna škola. Mladež koja se kvalitetno obrazuje ne sudjeluje u destruktivnom djelatnostima i na dobrobit je društva.

Takvoj mladeži mi težimo.

Ključne riječi: voditelj; kvalitetno obrazovanje; kvalitetna škola; realitetna terapija; svijet kvalitete

* * *

Šta je to kvalitetna škola? Šta je to kvalitetno vođenje? Menadžment - da li govorimo o finansijama, ekonomiji... Ne, danas područje menadžmenta ima drugo značenje - to su ljudi, njihova znanja, njihovi kreativni i razvojni potencijali. To je kontinuirani

rad na promjeni svijesti o školi, obrazovanju - kvalitetnom obrazovanju.

Dobar menadžer je dobar voditelj. Dobar roditelj može (i treba) biti voditelj svome djetetu, nastavnik-učenicima, direktor-nastavnicima...

U narednim redovima ćete pronaći viđenje Williama Glassera o kvaliteti.

Razlika između šefa i voditelja:

Šef (boss) tjera na rad.	Voditelj (leader) vodi.
Šef se oslanja na autoritet.	Voditelj se oslanja na suradnju.
Šef govori "ja".	Voditelj govori "mi".
Šef stvara strah.	Voditelj stvara povjerenje.
Šef zna kako.	Voditelj pokazuje kako.
Šef izaziva nezadovoljstvo.	Voditelj udahnuje polet.
Šef okrivljuje.	Voditelj ispravlja greške.
Šef rad pretvara u tlaku.	Voditelj rad pretvara u nešto zanimljivo.

Kvalitetno obrazovanje jedini je odgovor na probleme našeg obrazovanja

Kako upravljati učenicima da bi većina kvalitetnije radila (ovo može riješiti probleme obrazovanja)? Treba obrazovanje usmjeriti ka kvaliteti.

Teorija kontrole bolje od ijedne postojeće teorije objašnjava zašto i kako djelujemo. Veliki broj učenika nauči dovoljno samo da se „provuče“ – a tako ćemo još više zaostajati u razvoju naše nacije.

Teorija kontrole tvrdi da niko nikoga ni na što ne može prisiliti. Jedan od značajnijih faktora kvalitetnijeg obrazovanja je i način upravljanja (teorija upravljanja). Ono što se smatra kvalitetnijom nastavom nije ništa drugo nego bolje upravljanje.

Nastavnik koji je dobar voditelj nije dosadan, jer je shvatio kako učenike treba poučavati tako da im olakša zadovoljiti njihove osnovne potrebe u radu. Uspješni nastavnici upravljaju učenicima bez prisile. Ali, gotovo svi nastavnici se priklanjaju prisili kako bi naveli učenike na učenje.

Prisila rađa prisilu. Šefovsko upravljanje je nedjelotvorno, jer se oslanja na prisilu, pa su radnici i rukovoditelj neizostavno na suprotnim stranama. Suradničko učenje, suradnički odnosi - "voditelji" podržavaju taj pristup, jer su otkrili da radnici više rade

imaju li ovlasti. “Šefovi”, naprotiv, žele držati sve konce u rukama, ne vole radnicima dati moć, kako to zahtijevaju suradničko učenje i suradnički odnosi.

Uspješno poučavanje

Uspješno poučavanje vjerovatno je najteži posao na svijetu. Uspješan nastavnik je onaj ko uspije uvjeriti ne polovicu ili tri četvrtine, nego sve svoje učenike da u školi kvalitetno rade, što znači da rade punim kapacitetom. Nastavnici koji sistematski uspijevaju navesti svoje učenike na kvalitetan rad, nedvojbeno su uspješni u najtežem poslu na svijetu.

Postoje dvije kategorije upravljanja:

- a) upravljanje predmetima,
- b) upravljanje ljudima.

Upravljanje ljudima

Bez obzira na vještinu i kreativnost rukovoditelja, uspjeh u upravljanju ljudima ovisi o suradnji ljudi kojima se upravlja. Nisu li ljudi kojima se upravlja voljni učiniti što im se kaže, njima je teže upravljati.

U obrazovanju nastavnici upravljaju ljudima, a većina ljudi će se složiti da se učenici najžilavije opiru upravljanju. Iako se čini kako se učenici jako razlikuju, svi imaju iste potrebe. Nastavnik koji to shvati nastojat će upravljati učenicima tako da oni radom u školi zadovolje svoje potrebe.

Otkriju li učenici da je kvalitetan rad u njihovoj koristi, i nastavnik će zadovoljiti svoje potrebe. Ono što se traži od učenika da urade mora biti razmjerno korisno za njih. Ako nastavnik ima više kontrole nad sobom, svoj posao će obavljati lakše.

Kad se učenici manje opiru, nastavnik lakše radi. Zato trebamo takve nastavne programe koje učenici neće odbijati. Kad učenici ne smatraju školsko znanje upotrebljivim, odustaju od učenja i odlučuju ”poslije” naučiti “što im je zaista potrebno”. Da bi učenici kvalitetno radili, mora ih se uvjeriti kako će rad koji trebaju izvršiti zadovoljiti njihove potrebe. Zadovolje li više svojih potreba, više će raditi.

Rukovodstvo u obrazovanju i školi pada u zamku i pomišlja kako uzrok slabog uspjeha nije nezadovoljavajuće obrazovanje, nego nedisciplina. Zato se često određuju stroga pravila ponašanja u školama (još veća prisila). Prema tim pravilima, dobar je učenik

pasivan i ne pokazuje živo zanimanje, ne sumnja i ne izražava suprotstavljena mišljenja.

Oni koji upravljaju ljudima ne okrivljuju se kad osobe kojima upravljaju loše obave posao. Bila je tendencija da se ne okrivljuju rukovoditelji nago radnici. Češće se krivi lošeg učenika nego nastavnika. Kritika zbog nečeg što se ne može, ili, pak, mislite da se ne može, popraviti izaziva silno nezadovoljstvo.

Glavna poruka: pomoću boljeg upravljanja i pomaka prema kvalitetnom obrazovanju može se uspješnije poučavati no što poučava većina nastavnika.

Potrebno nam je voditeljsko upravljanje bez prisile – od prosvjetnih vlasti do prosvjetnih radnika

Poučavanje je najteži voditeljski posao. Najvažniji faktor obrazovne reforme je zamjena šefovskog upravljanja voditeljskim upravljanjem, da bismo mogli krenuti prema kvaliteti. Šefovsko upravljanje nije dobro, jer ograničava i kvalitetu posla i proizvodnost radnika. Osim toga, izaziva nedisciplinu koju želimo spriječiti.

Šefovsko upravljanje je više usmjereno na potrebe šefa nego radnika. Prema tradiciji, prirodno je da jaki vladaju slabima, a učenici su uvijek mlađi i neukiji (znači slabiji) od nastavnika. Šefovsko upravljanje manje je uspješno nego voditeljsko, a dva su razloga za to:

- a) Rukovoditelji (managers) ne poznaju teoriju kontrole i ne znaju zašto je voditeljsko upravljanje uspješno, pa su nepovjerljiviji prema njemu čak i kad vide pozitivne rezultate.
- b) Rukovoditelji ne shvaćaju da je kvaliteta ključ veće proizvodnosti.

Čim šef posegne za prisilom, osobito kaznom, šef i radnici postaju protivnici. Ljudi se suprotstavljaju zbog svojih potreba. Nije važno da li je prisila od strane nastavnika prema učenicima prikrivena ili otvorena - ona izaziva otpor. Počinje borba za moć između nastavnika i učenika, a obrazovanje postaje nevažno. Stvara se začarani krug – „dijete manje uči a više se opire, nastavnik se češće služi prisilom a manje poučava“. (prema: Glasser, Kvalitetna škola) Stoga je gotovo nemoguće prisiliti učenike da puno uče i kvalitetno rade ako školu smatraju beskorisnom. Umjesto prisile, treba puno kreativnosti i strpljenja.

Voditeljsko upravljanje je reforma koja nam je potrebna

Nasuprot prisili kao jezgri šefovskog upravljanja, uvjerenje i rješavanje problema najvažniji su za filozofiju voditeljskog upravljanja. Takav će rukovoditelj-voditelj uložiti vrijeme i snagu da bi shvatio kako sistem funkcionira te objasniti radnicima kako kvalitetan rad ide njima u prilog.

Elementi voditeljskog upravljanja

- a) Voditelj uključuje radnike u raspravu o kvaliteti određenog posla i vremenu potrebnom kako bi se posao obavio, zatim radnici mogu reći svoje prijedloge. Voditelj neprestano nastoji prilagoditi poslove sposobnostima i potrebama radnika.
- b) Voditelj (ili radnik kojeg voditelj izabere) pokazuje ili simulira posao kako bi radnik koji ga obavlja tačno vidio šta rukovoditelj očekuje. Istodobno, od radnika se neprestano traži mišljenje o mogućim poboljšanjima.
- c) Voditelj traži od radnika provjeru ili ocjenu kvalitete vlastitog rada. Voditelj priznaje da oni znaju puno o tome kako proizvesti kvalitetu, pa će ih zato saslušati.
- d) Voditelj radnicima olakšava rad, pokazujući kako je učinio sve da bi im osigurao najbolji alat i radne uvjete te srdačno i prisno okruženje, lišeno prisile.

Npr., u nastavi, kod brzih i sporijih učenika razlika, ustvari, nije u kvaliteti, nego u vremenu; ili da razred treba biti ugodna sredina za učenje i poboljšanje rada u školi. Spoznaja da mogu kvalitetno raditi, kod učenika izaziva motivaciju. Nediscipline nema u okruženju lišenom prisile. I malo prisile uvijek produžava vrijeme prihvatanja.

Teorija kontrole i motivacija

Rukovoditelji-šefovi često su uvjereni kako se ljudi mogu motivirati izvana (teorija podražaja i reakcije): ne shvaćaju da sva motivacija isključivo dolazi iznutra. Učenici prestaju pričati ne kad ih zamoli nastavnik, nego kad su uvjereni kako je za njih korisno poslušati nastavnike. U djelovanju se uvijek ravnamo prema onome što u određenom trenutku želimo. Vanjski događaj (podražaj) može se činiti uzrokom, ali on to nikad nije. Ponašanje ne određuje nagrada, nego procjena koliko neka osoba želi tu nagradu. Izvana primamo jedino informaciju.

Aksiom teorije kontrole kaže da su živa bića motivirana osnovnim potrebama njihove vrste. „Učiti“ ni u kom slučaju nije osnovna potreba.

Teorija kontrole je opisni naziv: „pokušavamo kontrolisati naše lično djelovanje kako bi postupak za koji se odlučimo bio izbor koji najbolje zadovoljava pojedinu trenutnu potrebu.“ (prema: Glasser, Teorija izbora) Iako možemo kontrolirati isključivo vlastito djelovanje, očito je da su mnogi naši postupci pokušaj kontrole nad drugima. Pojedinaac živi svoj život onako kako će najbolje zadovoljiti svoje potrebe.

Voditeljsko upravljanje u obrazovanju i podrška u porodici preduvjet su za stvaranje marljivih učenika. Porodica češće treba podržavati vrijednosti obrazovanja. Ono što škole trebaju raditi jeste upravljati učenicima tako kako bi zadovoljili svoje potrebe u školskom radu.

Prosvjetni radnik-voditelj od prvog dana pokušava stvoriti radnu sredinu koja je topla, srdačna, prisna i potpuno lišena prisile. Slaba ocjena ne znači neuspjeh; ona znači da učenik još nije dovoljno naučio. Ocjene ne bi trebale služiti kao oružje ili kazna, nego kao ohrabrenje.

Potrebu za moći nastavnik ne zadovoljava učenikovom poniznošću, nego njegovim uspjehom.

Svijet kvalitete

Važno je zapamtiti da, iako su naše potrebe u osnovi iste, djelovanje kojim ih pokušavamo zadovoljiti može se prilično razlikovati. Pokušaji da se obrazovanje i nastava poboljšaju prisilom bezbroj puta su se pokazali neuspješnim. Stoga bismo se morali okrenuti kvaliteti kao najboljem načinu da se spriječe problemi. Da bismo to učinili, moramo razumjeti najvažniji pojam teorije kontrole: svijet kvalitete (the quality world). Sve naše uspomene na osjećaj ugone ulaze u naš svijet kvalitete. Za većinu nas taj se svijet sastoji od slika (tačnije, percepcija), a što predstavlja ono u čemu smo u životu najviše uživali. Te slike predstavljaju mjerila za ono u čemu bismo htjeli neposredno uživati kad bismo mogli. Ne postoje dva čovjeka koja bi imala jednake slike, jer niko od nas ne živi isti život. Taj se svijet naziva svijetom kvalitete, jer sadrži naše najbolje ili najkvalitetnije slike ili percepcije ljudi, predmeta i situacija za koje smo naučili da se zbog njih osobito ugodno osjećamo u realnom svijetu. S godinama se taj

poseban svijet širi i, naposljetku, u glavama imamo zbirku prelijepih i ugodnih slika i percepcija.

Pokušamo li upravljati ljudima ne znajući šta im svijet kvalitete znači u životu, nećemo biti uspješni. Iako ne zauzima veliki dio našeg pamćenja, svijet kvalitete najvažniji je dio našeg života. To što ga čini tako važnim je što zbog tih slika mi ulažemo napor ostvarivati ih cijelog života. Ako neke slike nema u tom svijetu kvalitete, nećemo se truditi ostvariti je. Razlog što mnogi učenici ne rade marljivo u školi je taj što u svom svijetu kvalitete nemaju sliku školskog rada. Ne uspijemo li njima upravljati tako da ih uvjerimo kako škola spada u taj svijet, nećemo riješiti problem našeg obrazovanja.

Majka može započeti proces stvaranja svijeta kvalitete, ali nastavnici moraju ući u taj svijet kvalitete kako bi se proces nastavio. Najvažnije slike u tom svijetu su slike ljudi. Učenici se neće truditi zbog nastavnika koji nije dio njihova svijeta kvalitete. Učenici cijene nastavnika koji pokušava biti zabavan (humor, raznolikost i drama u nastavi). Šefovi koji vole prisilu i vjeruju u izreku „bez muke nema nauke“ podržat će rad i dosadna nastavnika ako se on služi prisilom.

Ako nastavnicima nije stalo da učenici rade kvalitetno, oni prestaju raditi. Nastavnici izbacuju lijene i nedisciplinirane učenike iz svog svijeta kvalitete, ali i učenici nastavnike koji vrše prisilu. Taj krug rastuće mržnje, nepovjerenja i nesklonosti koji stvara suparnički odnos između nastavnika i učenika poguban je za postizanje svrhe obrazovanja. Zato je teško povratiti školu u svijet kvalitete učenika tek u razdoblju srednje škole.

Kako djelujemo: dobro se osjećamo kada kvalitetno radimo

Važno je znati kako je sve što činimo, od rođenja do smrti, djelovanje, a naše je djelovanje izabrano. Biramo učiniti ono čime ćemo, prema našem mišljenju, najbolje kontrolirati svijet oko nas kako bi postao sličniji nekoj od slika izabranih iz našeg svijeta kvalitete. Naš najveći problem nastaje kad pokušavamo kontrolirati druge. Po tome svi mi pokušavamo biti rukovoditelji, a naš je neuspjeh obično posljedica prevelikog oslanjanja na prisilne metode rukovoditelja-šefa. Možemo kontrolirati jedino sebe.

Najpogubnija prisila je prečesto korištenje kritike osobe. Želimo li uspješno upravljati, moramo učiniti sve da bismo ušli i ostali u svijetu kvalitete onih kojima upravljamo. Problem kritike

jeste da potiče ljude koje kritiziramo da nas izbace iz svog svijeta kvalitete. Kritiku, koju mi smatramo konstruktivnom, oni smatraju napadom - za njih nije konstruktivna.

Svi mi se želimo dobro osjećati. Osjećaj ugone ima dva obilježja: kratkoročno i dugoročno. Tokom života shvatit ćemo da se često isplati podnijeti neposrednu kratkoročnu neugodu da bismo u budućnosti duže uživali. Stoga nastavnici-voditelji trebaju sve radne zadatke začiniti: ljubaznošću, uljudnošću i humorom. Dobar rukovoditelj traži mišljenje svojih radnika jer neprestano misli na njihovu potrebu za moći.

Kad god se uzrujamo, ne osjećamo da smo izabrali vlastitu patnju. Djelovanje je nešto više od jednostavne aktivnosti. Ono je, zapravo, kombinacija četiri komponente ponašanja: radnje, misli, osjećaja i fiziologije, te kao takvo predstavlja cjelovito djelovanje.

„Kad smo nezadovoljni, moramo pokušati djelotvornije djelovati i razmišljati kako pronaći cjelokupno djelovanje koje će smanjiti ili otkloniti nezadovoljstvo. Ono što možemo, i to jedino mi (a stroj ne može), jeste stvoriti novo djelovanje. Sve proizvode ljudskog truda stvorio je neko ko je bio nezadovoljan statusom quo. Čak su i izraz našeg lica ili ton glasa neprestana kreacija kojom pokušavamo pripočeti na najbolji način ono što želimo izraziti.“ (Glasser, Realitetna terapija u primjeni)

Teorija kontrole kaže da jedino možemo kontrolirati naše djelovanje.

Najuspješniji su rukovoditelji oni koji moć daju radnicima, jer većina ljudi teže zadovoljava potrebu za moći nego ostale potrebe.

Kvalitetan rad u obrazovanju

Radnici neće puno raditi ako ne vjeruju da je ono što se od njih traži kvalitetno. Naporan rad neće zadovoljiti našu potrebu za moći kad obavljamo zadatak koji smatramo nekvalitetnim. Kad učenici kažu da mrze školu, to uglavnom znači da mrze kad se od njih traži da rade nešto što ne zadovoljava njihove potrebe. Učenici lakše opažaju kratkoročnu kvalitetu i za to se češće opredjeljuju nego da čekaju kvalitetu. Učenici se neće truditi sve dok ne dobiju jasnu ideju o tome što je dobro obrazovanje, i kako se može postići budu li radili što se od njih traži.

Treba tragati za modelom kvalitetnog obrazovanja. Treba nam više modela kvalitetne škole. Ljudi još podržavaju naše škole, ali njihovo nezadovoljstvo raste.

Malo učenika ulaže napor da bi kvalitetno radili u školi. Kad nas prisiljavaju, obično odbijamo učiniti što se od nas traži. Kvalitetan rad je cilj škole. Kvaliteta se ne može postići bez puno truda, ali će većina učenika pokazati spremnost za taj trud ako rad počne zadovoljavati njihove potrebe. Učenicima treba reći da će u suradnji sa nastavnicima prosuđivati tu kvalitetu. Učenike treba da obuzme ideja kvalitete.

Ljudi se ne mogu prisiliti da nešto dobro urade, moramo ih voditi i polako uvesti u kvalitetu. Dajte im alat i ohrabrite ih, zatim se povucite i promatrajte kako će krenuti kad im pojam kvalitetnog obrazovanja postane jasan.

Opću obrazovnu praksu treba preustrojiti na temelju postavki teorije kontrole i voditeljskog upravljanja.

Ocjene i druge temeljne pojedinosti kvalitetnog obrazovanja

Loši učenici, kad bi se potrudili, mogu postići kvalitetu, jer nije riječ o njihovoj nesposobnosti, nego o neradu. Kad učenik jednom dobije slabu ocjenu, počinje brisati školu iz svijeta kvalitete. Bolja ocjena je poput bolje plaće za bolji rad. Slabe ocjene nemaju nikakvu vrijednost kao sredstvo prisile. Ako učenik ima slabu ocjenu, savjetovanje takvog učenika u toj bezazlenoj situaciji isto je što i osuđenika tjerati da stvara planove za budućnost.

Zato, u kvalitetnoj školi neće biti slabih ocjena. To će biti najteža promjena, ali nužna, jer ako se loše ocjene i njihov potencijal za prisilu potpuno ne uklone, obrazovanje i škola neće postati kvalitetni.

Visoka ocjena nagrada je za kvalitetan rad i zadovoljava učenikovu potrebu za moći. Slaba ocjena smatrat će se privremenom poteškoćom, problemom koji nastavnik i učenik trebaju zajedno riješiti.

Najveća razlika između kvalitetne i tradicionalne škole je ta što bi se u imenik upisivale ocjene iz onih predmeta u kojima je učenik kvalitetno radio. U kvalitetnoj školi svjedodžba učenika pokazuje što on zna, a ne što ne zna.

Niko ne želi ništa prosječno, pa što bi onda bili zadovoljni prosječnim radom u školi?

Evidencija rezultata

U školi kojom se voditeljski upravlja, pažljivo će se bilježiti učenikov napredak. Djeca trebaju imati dovoljno vremena da poboljšaju svoj rad.

Deming kaže: „Uvedite usavršavanje uz rad. No ono je beskorisno ako nema statističkog pokazatelja da je ono za što se ljudi školuju primjenjivo u praksi.“ (Deming, prema: Myron Tribus, *Selected Papers on Quality and Productivity Improvement*)

POTREBA ZA UZORIMA

Kvalitetnoj školi potrebni su kvalitetni nastavnici. Potrebni su nam uzori, a oni se ničim ne mogu nadoknaditi. U svakom zanimanju ima zvijezda, pa tako i među nastavnicima. Ali, malo je onih koji mogu podučiti druge kako da čine ono što oni čine. Video snimke vrsnih nastavnika mogu poslužiti za neposredan rad u nastavi. Učenici se žale na dosadu, ali se nikad ne žale na dosadu kad im predaju odlični nastavnici.

Domaća zadaća

Treba znatno smanjiti obaveze domaćeg rada i istaknuti važnost rada u školi. Domaća zadaća ne bi trebala biti nastavak rada u razredu, nego nešto što se jedino može raditi kod kuće (npr. intervju roditelja, gledanje pojedinih emisija školskog programa, neko istraživanje u susjedstvu, sudjelovanje u dobrotvornoj akciji u svojoj mjesnoj zajednici, ili provjera u praksi onoga što su naučili u školi). Kako bi se poticalo stvaralaštvo i inicijativa, može se zadati da se kod kuće promisli što bi se moglo učiniti kako bi se obogatila nastava.

Stvaranje prijateljskih odnosa

Ometanje rada vrlo je teško riješiti, ali nije teško spriječiti, pod uvjetom da nastavnik upravlja tako da nediscipliniran učenik nema podršku razreda. Da bi to postigao, nastavnik-voditelj izbjegava učiniti nešto zbog čega bi ga učenici mogli smatrati suprotnom stranom. Ukoliko nastavnika vide kao protivnika, učenici će ometati nastavu, ili će podržavati onoga koji ometa.

Treba nastojati stvoriti okruženje u kojem će vladati učtivost. Ljubaznost je bit odnosa rukovoditelja-voditelja prema radnicima.

Rukovoditelj-voditelj ne ovisi o pravilima i nastoji imati što manje pravila. U razgovorima traži pristanak svih na poštivanje pravila. Potom ih pita šta raditi kad se pravila ne poštuju, i sl.

Učeniku najveći osjećaj moći pruža kad savjetuje nastavnika. Nije važno da li će to nastavnik poslušati, ali je važno da ih pita za savjet, ideju, rješenje.

Sprijateljite se sa učenicima, to je savjet za nastavnike.

Učenici žele školu u kojoj se vidi da njezini radnici neprestano nastoje poboljšati stanje. „Nama je stalo!“, snažna je poruka i temelj kvalitetnog obrazovanja.

Kako rješavati probleme nediscipline

Nastavu ometaju oni učenici koji teško zadovoljavaju svoje potrebe u školi i koji vrlo rijetko imaju slike škole, učenja i nastavnika u svom svijetu kvalitete. Kad ti učenici sjede u razredu, razlika između onoga što žele i onoga što imaju može postati nepremostiva. Zbog te razlike gnjevni su i neprijateljski raspoloženi. Kako ovakve učenike uključiti u kvalitetno učenje? Nastavnik-voditelj pokušava ovaj problem riješiti bez roditelja, na licu mjesta, u školi. Zvati roditelja znači da škola ne može sama riješiti svoj problem. S roditeljima se može razgovarati o drugim problemima, ali ne i problemima nediscipline.

Djelotvorno rješavanje problema učenika koji ometaju

Rukovoditelj-voditelj mora znati kako djelotvorno postupiti s učenicima koji ometaju nastavu. Nastavnik-voditelj morao bi neposlušnom učeniku uvijek reći nešto poput: „Čini mi se da imaš problem. Kako da ti pomognem? Ako se sada smiriš, čim nađem vremena porazgovarat ću s tobom i mislim kako ćemo naći neko rješenje. Dok se ovako ponašaš ništa ne možemo riješiti.“ (Glasser, Kvalitetna škola)

Bez obzira kako to učinio, nastavnik mora učeniku koji stvara nedisciplinu jasno dati do znanja kako mu neće pomoći riješiti problem dok se ne smiri. Nikad se, kao dobar nastavnik-voditelj, ne upuštajte u dokazivanje i raspravu s bijesnim učenikom, i pod svaku cijenu izbjegavajte prijetnje.

Ako ništa od navedenog ne da rezultate, zamolite učenika da ode iz razreda. „Sve dok se ne smiriš, moram tražiti od tebe da izađeš iz učionice. Nadam se kako ćemo poslije biti zajedno i

riješiti problem, a ako se ne želiš smiriti najbolje je da sad odeš.“
(Glasser, Kvalitetna škola)

Krajnja svrha jeste navesti učenika koji ometa da započne raditi. Problemi se nikad ne mogu riješiti u trenucima uzrujanosti, pa nastavnik-voditelj najprije smiruje situaciju. Ako je više učenika u pitanju, ne tražite krivca, nego rješenje.

Kako stvoriti kvalitetno obrazovanje

Prvo sve djelatnike treba upoznati s teorijom kontrole i realitetnom terapijom. Nakon toga bi rukovoditelji prošli jednosedmični kurs. Rukovoditelji obrazovnih institucija trebaju objasniti radnicima postavke i opredjeljenja iz prvog poglavlja te tražiti od njih da se izjasne kako im uprava može pomoći u uspješnom poučavanju više no što je već pomagala. U kvalitetnoj školi mora se prebroditi jaz između onih koji rade u nastavi i onih koji rade u upravi.

Realitetna terapija predstavlja metodu savjetovanja kako razgovarati s učenicima, naročito sa onima koji ne rade, ne služeći se prisilom. To je neprisilna metoda razgovora s ljudima koju rukovoditelj mora naučiti želi li postati uspješan.

Dvije najvažnije odrednice kvalitetne škole su:

- a) ukinuće prisile,
- b) samoocjenjivanje učenika.

U procesu izgradnje kvalitetne škole ove odrednice ne treba najavljivati kao elemente promjene.

Samoocjena učenika

Za početak, nastavnici trebaju razgovarati s učenicima o kvaliteti općenito. Učenici trebaju shvatiti važnost ocjenjivanja vlastitog rada u školi i izvan škole. Učenici trebaju shvatiti kvalitetu onoga što se od njih traži da učine. Neka učenici prosude kvalitetu onoga što čine u školi. Suditi o sebi i svom radu novost je za učenike.

Uspjeh ili neuspjeh našeg života uvijek ovisi o spremnosti da sudimo o kvaliteti našeg rada, a zatim o poboljšanju, ako ga poželimo.

Učenicima vjerovatno nije lako živjeti s niskim ocjenama, ali to je njihov problem, a ne nastavnikov. U tome je svrha samoocjenjivanja. Učenicima treba ponuditi pomoć ako žele poboljšanje, a većina će htjeti. Što je želja učenika da se poboljšaju

jača, nastavnik ih manje mora nagovarati. Samoocjena smanjuje potrebu za prisilom. A kad se učenici počnu samoocjenjivati i bolje raditi, nastavnik će imati manje posla.

LITERATURA

- Bensaba, S. (1999.), *Stres je život*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
- Bošnjak, B. (1977.), *Filozofija*, Naprijed, Zagreb.
- Glasser, W. (1986.), *Control Theory in the Classroom*, Harper&Row, New York.
- Glasser, W. (1994.), *Kvalitetna škola*, Educa, Zagreb.
- Glasser, W. (2000.), *Teorija izbora*, Alinea, Zagreb.
- Glasser, W. (2001.), *Realitetna terapija u primjeni*, Alinea, Zagreb.
- Klajić, B. (1983.), *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb.
- Myron Tribus: *Selected Papers on Quality and Productivity Improvement*, Washington, D. C.

ABSTRACT

A good manager is a good leader. Good leader leads to better quality and production in every area of our life. Parent can (and should) be a good leader for his child, teacher should be a good leader to his students, director to his employees.

We should seek for the quality leadership and quality educational model.

We need more quality school models. People still believe in and support our schools, but their non-pleasure with our education grown even more and more.

Control theory better than any other existent theory explains why and how we act-behave, it claims that nobody can anyone force for anything. That is why corporate and corporative education is important in case if we want to develop a quality school. One of more important factors of quality education is the way of management (management theory, non-existence of force). Quality lessons is nothing else than better managing.

Nothing can improve quality of one community life than the quality school. Youth that have a quality education are not participating in destructive acts and are on well of society.

That is the youth that we are looking for.

Keys words: leader; quality education; quality school; reality therapy; quality world;