

Standardy jakości w Oświacie

Opracownie: Jan FAZLAGIĆ

Oto jakie zagrożenia niesie ze sobą wprowadzenie systemu oparte wyłącznie na ilościowej ocenie (np. wskaźnikach liczbowych):

- **Normy jakościowe są zorientowane wewnątrznie i zakładają, że system sam wyeliminuje błędy.** Wrażliwość dyrektora może być uśpiona, gdy uzna, że system sam będzie eliminował błędy. Wewnętrzna, orientacja na spełnienie standardów powoduje, że zmiana w otoczeniu jest niedostrzegana lub źle interpretowana. Wbudowane w system jakości normatywnej mechanizmy kontroli wykrywają jedynie odchylenia od normy powstałej na potrzeby konkretnego środowiska. Zmiana środowiska nie jest więc wykrywana przez system kontroli jakości.
- **Zgodność ze specyfikacją nie zawsze prowadzi do tworzenia wartości w oczach klienta.** Subiektywność jakości w usługach powoduje, że każdy klient przywiązuje inną wagę do różnych cech usługi. Standaryzacja powoduje, że arbitralnie narzuca się rangę poszczególnym parametrom procesu świadczenia usługi. Usługodawca wie lepiej, co jest a co nie jest dobre dla klienta, poprzez co utrwała się niesymetryczny układ relacji.
- **Dają fałszywe poczucie bezpieczeństwa. Dyrektor szkoły** może odnieść wrażenie, że wprowadzenie systemu zarządzania jakością zagwarantuje pozycję rynkową i stabilny rozwój. W rzeczywistości normatywny system jakości nie chroni przed wypadnięciem z rynku. To z kolei osłabia wrażliwość kierownictwa i skłania do mniej ostrożnych zachowań.
- **Systemy normatywne zabijają innowacyjność.** To nie przypadek, że wszystkie największe kodeksy etyczne świata poczynając od dekalogu są listami zakazów, a nie nakazów. Tymczasem wiele współczesnych systemów zarządzania opiera się na nakazywaniu i zalecaniu pewnych działań. Zabija to innowacyjność w wykonawcach i zamiast wyznaczać jedynie „obszary zakazane” ogranicza swobodę wykonawców. Wszyscy poświęcają swą uwagę odchyleniom od stanu założonego zamiast skoncentrować się na poprawie stanu aktualnego. Co więcej personel używa „gwarancji” jako sposobu likwidacji problemów?
- **Systemy jakości normatywnej faworyzują model doskonalenia „pojedynczej pętli”.** W przypadku wykrycia błędu proces realizacji usługi jest kontynuowany wedle tego samego cyklu. Gdy jednak zostanie stwierdzony błąd poprawności metody w ramach pojedynczej pętli nie następuje zmiana metody. Można to zilustrować na przykładzie zakładu fryzjerskiego. Gdyby zastosować w nim system oparty na pojedynczej pętli, zespół wysokokwalifikowanych specjalistów nieustannie doskonaliliby technikę układania fryzury sprzed kilku sezonów. Gdyby z kolei zastosować model podwójnej pętli, fryzjerzy ci modelowaliby najmodniejsze fryzury do czasu zmiany mody, a proces doskonalenia (pojedyncza pętla) trwałby tak długo jak długo modny jest dany styl. „Pojedyncza pętla” w praktyce **oznacza wykonywanie rzeczy właściwie, a nie właściwej, za pierwszym razem.** Cykliczność i zorientowanie wewnętrzne systemów mechanistycznych odcina system od otoczenia. Stwarzają niebezpieczeństwo wdrażania niewłaściwych

procesów. Samo ustanowienie standardu nie daje pewności, że realizowane będzie właściwe postępowanie.

- **Normy wiążą usługodawcę z infrastrukturą.** Doświadczenie pokazuje, że aby stworzyć coś nowego trzeba zrezygnować ze starego. Żeby zacząć robić coś nowego, trzeba przestać wykonywać stare.
- **Systemy normatywne jakości preferują pomiar wielkości kwantyfikowalnych lekceważąc skuteczność metod jakościowych.** Normatywne systemy jakości są związane z wprowadzeniem ilościowych metod pomiaru. Badania ilościowe jedynie wychwytyją strukturę, potwierdzają słuszność wypracowanego przez siebie systemu. Zasadniczym zaś celem badacza jest weryfikacja hipotez, a nie ich potwierdzanie.
- **Systemy zarządzania przez jakość za pomocą norm nie odpowiadają europejskiej mentalności.** Standardy (podejście systemowe - system wyeliminuje błędy) nie działają w Europejskiej kulturze. Znacznie lepiej standaryzacja w zarządzaniu usługami sprawdza się w Stanach Zjednoczonych.
- **Systemy normatywne powodują rozwój biurokracji.** R. Henkoff stwierdził: zasady, na jakich opierają się normy ISO można określić trzema słowami: dokumentacja, dokumentacja i jeszcze raz dokumentacja. Organizacje budują biurokracje standardów - tworzą komitety i działy reklamacji. Biurokraci zakładają, że zawsze będą dla nich zadania do wykonania i że nigdy nie spełnią oczekiwań w stu procentach, poprzez co uzasadniają swe istnienie. Klienci są traktowani i „mierzeni” jak przedmioty.

Systemy jakości normatywnej posiadają także sporo zalet:

- 1) Przy wdrażaniu programów poprawy jakości w rzeczywistości słabo zarządzanych organizacjach systemy normatywne wnoszą wyższą kulturę organizacji i w konsekwencji przyczyniają się do realnego podniesienia poziomu jakości.
- 2) Tam, gdzie będzie potrzeba kontroli masowych, nieskomplikowanych usług świadczonych przez mało wykwalifikowanych pracowników systemy normatywne spełnią swoje zadanie.
- 3) Są proste w opisie, co jest pomocne w celach propagandowych, marketingowych oraz dydaktycznych. Ich prostota i skuteczność zebrała grono propagatorów, przez co stały się nieodłącznym elementem „propagandy jakości”.
- 4) Ich implementacja jest stosunkowo tania,
- 5) Są standardem wśród standardów – tworzą kompatybilność pomiędzy różnymi instytucjami. Dają możliwość porównań i uogólnień.

Stosowanie w szkole normatywnych systemów jakości jest wskazane tam, gdzie:

- 1) Występuje rażąco niski poziom jakości i zorganizowania, norma pełni rolę szybkiej ścieżki do uzyskania wyższego poziomu zorganizowania.
- 2) Są traktowane przez dyrekcję jako etap pośredni w budowie jakości, a nie stan docelowy.
- 3) Na szkołę jest wywierana presja z zewnątrz w kierunku przyjęcia normy. Wówczas należy się zastanowić jak wdrożyć normę bez czynienia szkód dla już dobrze funkcjonującego systemu.