

Priručnik za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

**POTPORA UNUTARNJEM
UPRAVLJANJU KVALITETOM
I KULTURI KVALITETE**



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih

Qavet@hr
OSIGURAVANJE KVALITETE
U STRUKOVNOM OBRAZOVANJU U HRVATSKOJ



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih

Priručnik za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

**POTPORA UNUTARNJEM UPRAVLJANJU KVALITETOM
I KULTURI KVALITETE**

IMPRESSUM

Izvorno objavljeno na engleskom jeziku pod naslovom:
*Handbook for VET providers: supporting internal quality management
and quality culture*
Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, 2015.

© Europski centar za razvoj strukovnog osposobljavanja
[*European Centre for the Development of Vocational Training*] (Cedefop), 2015.
Sva prava pridržana.

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih u potpunosti
snosi odgovornost za prijevod i prilagodbu na hrvatski jezik.

Nakladnik:

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih – za Qavet.hr
Garićgradska 18, 10000 Zagreb, Hrvatska
T: +385 1 6274 666
E: ured@asoo.hr
W: www.asoo.hr

Za nakladnika: Mile Živčić, ravnatelj
Urednice: Tamara Buble, Tamara Hudolin
Prijevod na hrvatski jezik: Knjižni blok, j.d.o.o.
Lektura i redaktura: Tresmontes, j.d.o.o.
Dizajn i prijelom: Parabureau, d.o.o.
Tisak: Printera grupa, d.o.o.
Naklada: 100 kom
ISBN 978-953-8065-26-2 (elektronsko izdanje)
ISBN 978-953-8065-27-9 (tiskano izdanje)

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001072377.



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

Izrada ove publikacije sufinancirana je sredstvima programa Europske unije
Erasmus+ 'EQAVET – European Quality Assurance in Vocational Education
and Training: National Reference Points'. Ova publikacija odražava
isključivo stajalište autora publikacije i Europska komisija se ne može
smatrati odgovornom prilikom uporabe informacija koje se u njoj nalaze.

Svi izrazi koji se koriste u ovom priručniku, a imaju rodno značenje,
upotrijebljeni su rodno neutralno i odnose se na oba spola.

Zagreb, rujan 2020.

ZAHVALE

Ova je publikacija rezultat suradnje Tine Bertzeletou, više stručnjakinje Cedefopa i koordinatore projekta, istraživačkog konzorcija na čelu s Wolfgangom Schlegelom iz Instituta za strukovno obrazovanje, tržište rada i socijalnu politiku (Inbas) te Erwina Seyfrieda, profesora Berlinske škole ekonomije i prava, voditelja istraživanja¹.

Posebice zahvaljujemo timu nacionalnih i sektorskih stručnjaka koji su provedi terensko istraživanje: Agnès Ammeux, koja je izradila nacrt jedne francuske studije slučaja i koja je, uz pomoć Sofije Reis, izvijestila o portugalskoj studiji slučaja; Giorgiju Alluliju, koji je proveo dvije talijanske studije slučaja te sektorske studije u automobilskoj industriji i u dizajnu i uslugama vezanima uz tu industriju; Marian Hulshof i Eefu Schaapmanu, koji su provedi studiju slučaja u Nizozemskoj; Mariji Gutknecht-Gmeiner, koja je provela studiju slučaja u Austriji; Katalin Molnár Stadler, koja je analizirala studiju slučaja u Mađarskoj; Erwinu Seyfriedu i Anji Wachtel, koji su izradili jednu francusku studiju slučaja, dvije njemačke, estonsku i škotsku, kao i studije o pomorskoj industriji i socijalnim uslugama^{iv}; Birgit Rasehorn i Ulrike Wisser, koje su provele studiju slučaja u Belgiji; i, naposljetku, Dani Stroie, koja je sastavila studije slučaja u Rumunjskoj, Sloveniji i Finskoj. Rad vanjskih istraživačkih timova bio je iznimno važan te cijenimo njihov velik doprinos ovome priručniku.

Nacrt ovog izvješća izradio je Erwin Seyfried uz pomoć Marije Gutknecht-Gmeiner, koja je doprinijela petom poglavlju, i Katalin Molnár-Stadler, koja je pridonijela četvrtom i sedmom poglavlju. Nadalje, Elena Eybe pružila je tehničku potporu izradivši većinu slika, dok se Agnès Ammeux brinula za administrativne aspekte vezane uz proces rada.

Također, zahvaljujemo Alessiji De Martino za njezin tajnički posao te Evangeliji Bari i Yvonne Noutsiji iz Cedefopa na podršci.

Međutim, gotovo je nemoguće odati priznanje svim partnerima u raspravi, spomenutima u uvodu, koji su podijelili svoje znanje, iskustvo i ideje s timom istraživača tijekom njihovih posjeta terenu i koji su svojom podrškom i savjetima pridonijeli relevantnosti ovog priručnika.

1 Istraživanje je proveo INBAS GmbH na temelju ugovora s Cedefopom Ao/ECVL/TB InternalQualityManagement/010/11.

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	9
SAŽETAK	13
Kvaliteta, upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete u soo-u.....	13
Ciljevi i struktura ovog priručnika.....	13
Empirijski izvori	14
1. EUROPSKI KONTEKST ZA KVALITETU STRUKOVNOG OBRAZOVANJA I OSPOSOBLJAVANJA	15
1.1. Rastuća potreba za odgovarajuće kvalificiranom radnom snagom.....	15
2. UPRAVLJANJE KVALITETOM I KULTURA KVALITETE.....	20
2.1. Dimenzije unutarnjeg upravljanja kvalitetom	20
2.2. Temeljne aktivnosti suk-a unutar ustanove soo-a	23
2.3. Kultura kvalitete	24
3. PUT PREMA KVALITETI: PRIMJENA CIKLUSA KVALITETE	26
3.1. Planiranje aktivnosti za bolju kvalitetu	26
3.2. Provedite i pratite provedbu	31
3.2.1. Upravljanje kvalitetom i administriranje kvalitete unutar ustanova soo-a.....	32
3.2.2. Praćenje kvalitete poučavanja i učenja.....	33
3.3. Procijenite rezultate kvalitete i napretka prema boljoj kvaliteti	37
3.3.1. Ciljano prikupljanje podataka	37
3.3.2. Prikupljanje povratnih informacija od unutarnjih i vanjskih dionika.....	40
3.3.3. Procjene zaposlenika i mjerenje njihova radnog učinka	42
3.3.4. Samovrednovanje i unutarnja provjera	43
3.3.5. Sudjelovanje dionika u samovrednovanju	45
3.3.6. Objava rezultata vrednovanja	46
3.4. Promjena i unapređenje kroz analizu i strateški razvoj.....	48
3.4.1. Učite analizirajući čimbenike koji pridonose kvaliteti.....	48
3.4.2. Priprema za promjenu.....	51
3.4.3. Razvoj plana unapređenja.....	52
3.4.4. Jeste li spremni za promjenu?.....	54
3.5. Plan 2.0: uspostava dosljedne strategije razvoja.....	57
3.5.1. Otkrijte svoje snage i slabosti – i svoje prilike i opasnosti	57
3.5.2. Ocjenjivanje prema referentnim pokazateljima (benchmarking).....	61
4. MEDUSOBNO PROŽIMAJUĆI UNUTARNJI ELEMENTI KOJI UTJEČU NA KVALITETU U SOO-U	63
4.1. Organizacijska struktura upravljanja kvalitetom.....	63
4.2. Održavanje ravnoteže između upravljanja i sudjelovanja.....	66
4.3. Informacije i komunikacija.....	68

4.4. Upravljanje procesima.....	69
4.5. Vođenje dokumentacije.....	71
5. VANJSKI ELEMENTI KOJI UTJEČU NA KVALITETU	73
5.1. Suradnja s vanjskim dionicima	73
5.2. Kvaliteta suradnje sa svijetom rada.....	74
5.3. Suradnja i umrežavanje s drugim obrazovnim ustanovama.....	77
5.4. Međunarodna suradnja i peer review	79
5.5. Akreditacija/priznavanje.....	81
5.6. Dodana vrijednost sektorskih okvira kvalitete.....	83
6. PREMA STVARANJU KULTURE KVALITETE U USTANOVAMA SOO-A	88
6.1. Odredite svoj fokus: različiti pristupi kvaliteti.....	88
6.1.1. Usredotočenost na svijet rada.....	88
6.1.2. Usredotočenost na potrebe polaznika.....	89
6.1.3. Usredotočenost na učinkovitost organizacijskih procesa.....	90
6.2. Definiranje vizije i misije – na temelju zajedničkih vrijednosti	91
7. POČETAK RADA NA UNAPREĐENJU KVALITETE	96
7.1. Početna točka – samovrednovanje	96
7.2. Provođenje samovrednovanja u ustanovi soo-a.....	97
8. ŠTO ČINITI, A ŠTO NE	105
NAPOMENE.....	106
POPIS KRATICA	108
POPIS LITERATURE	110
POPIS SLIKA	
Slika 1 – Demingov ciklus (PPPP).....	16
Slika 2 – Glavna područja kvalitete unutar ustanove soo-a.....	21
Slika 3 – Osnovni zadaci unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete.....	24
Slika 4 – Primjer strateškog planiranja.....	27
Slika 5 – Glavni koraci u procesu strateškog planiranja	30
Slika 6 – Upravljanje kvalitetom u fazi provedbe.....	36
Slika 7 – Pregled dionika uključenih u evaluaciju.....	41
Slika 8 – Osnovni čimbenici koji pridonose kvaliteti u soo-u.....	49
Slika 9 – Glavni i sporedni čimbenici koji pridonose kvaliteti u soo-u.....	50
Slika 10 – Preobrazba potreba za unapređenjem u plan djelovanja.....	53
Slika 11 – Organiziranje promjene i unapređenja kvalitete	54
Slika 12 – Osiguravanje spremnosti na promjenu unutar ustanove	56

Slika 13 – Strateška važnost swot-analize	58
Slika 14 – Oblikovanje strategije razvoja.....	59
Slika 15 – Prilagodba vaše strategije	61
Slika 16 – Primjer strukture unutarnjeg upravljanja kvalitetom u maloj organizaciji soo-a.....	63
Slika 17 – Primjer strukture unutarnjeg upravljanja kvalitetom u velikoj organizaciji soo-a	64
Slika 18 – Čimbenici koji utječu na unutarnje upravljanje kvalitetom	87
Slika 19 – Različiti koncepti kvalitete i njihovo međudjelovanje.....	89
Slika 20 – Vrijednosti: temelji vizije, misije i ciljeva vezanih za kvalitetu	93
Slika 21 – Primjer vrijednosti u ustanovi soo-a.....	93
Slika 22 – Ciklus MCRN.....	104

POPIS TABLICA

Tablica 1 – Stupanj uključenosti dionika u različita područja razvoja kvalitete.....	30
Tablica 2 – Vrste ciljeva i unapređenje kvalitete.....	55
Tablica 3 – Sastavnice swot-analize	58
Tablica 4 – Tipologija uključenosti dionika.....	77
Tablica 5 – Primjer vrijednosti i pratećih aktivnosti.....	94

POPIS OKVIRA

Okvir 1 – Sastavnice Preporuke o EQAVET-u	18
Okvir 2 – Alati za osiguravanje kvalitete koje pruža EQAVET-mreža*	18
Okvir 3 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja	19
Okvir 4 – Uobičajene teme vezane uz kvalitetu u ustanovi soo-a.....	20
Okvir 5 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja	25
Okvir 6 – Prijedlozi Preporuke o EQAVET-u.....	27
Okvir 7 – Pokazatelji.....	29
Okvir 8 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja.....	31
Okvir 9 – Prijedlozi Preporuke o EQAVET-u.....	33
Okvir 10 – Alat: procjene zaposlenika.....	33
Okvir 11 – Alati: praćenje kvalitete poučavanja i učenja.....	35
Okvir 12 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja.....	36
Okvir 13 – Savjet	37
Okvir 14 – Prijedlozi Preporuke o EQAVET-u	38
Okvir 15 – EQAVET-ovi pokazatelji kvalitete	39
Okvir 16 – Alat: protokol kampanje.....	41
Okvir 17 – Alati: Upitnici za prikupljanje povratnih informacija.....	42

Okvir 18 – Alat: mjerenje radnog učinka nastavnika	43
Okvir 19 – Preduvjeti za uspješno samovrednovanje ustanove	44
Okvir 20 – Alat: Organiziranje fokus-grupe	46
Okvir 21 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja.....	47
Okvir 22 – Prijedlozi Preporuke o EQAVET-u	48
Okvir 23 – Ishikawin dijagram	50
Okvir 24 – Paretova analiza.....	51
Okvir 25 – <i>Brainstorming</i>	52
Okvir 26 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja	57
Okvir 27 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja	62
Okvir 28 – Aktivnosti povjerenstva za kvalitetu: primjer velikog pružatelja soo-a	65
Okvir 29 – Unutarnji sustav nagrada i priznanja.....	67
Okvir 30 – Sastanci za rješavanje problema vezanih uz kvalitetu	69
Okvir 31 – Tipologija procesa u ustanovi soo-a.....	70
Okvir 32 – Upravljanje osnovnim procesima.....	70
Okvir 33 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja	72
Okvir 34 – Prijedlozi Preporuke o EQAVET-u	74
Okvir 35 – Rezultati suradnje s drugim obrazovnim ustanovama	79
Okvir 36 – Alati za provedbu <i>peer reviewa</i>	80
Okvir 37 – Modeli unutarnjeg upravljanja kvalitetom i priznavanja.....	82
Okvir 38 – Primjeri sektorskih okvira kvalitete.....	85
Okvir 39 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja	87
Okvir 40 – Primjer misije ustanove soo-a.....	92
Okvir 41 – Savjet.....	92
Okvir 42 – Razvoj zajedničke vizije i misije.....	95
Okvir 43 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja	95
Okvir 44 – Prijedlozi Preporuke o EQAVET-u.....	96
Okvir 45 – Samovrednovanje.....	96
Okvir 46 – Savjet.....	99
Okvir 47 – Sadržaj osposobljavanja za samovrednovanje	100
Okvir 48 – Savjet	100
Okvir 49 – Savjet.....	101
Okvir 50 – Savjet.....	102
Okvir 51 – Pitanja za promišljanje i mogućnosti daljnjeg djelovanja.....	104

LEGENDA

- prijedlozi preporuke o EQAVET-u
- alati, primjeri i modeli
- savjeti
- definicije

Bilješke obilježene arapskim brojevima dio su prevedenog izvornog teksta i nalaze se na dnu stranice dok su bilješke obilježene rimskim brojevima uredničke napomene i nalaze se na kraju priručnika.

PREDGOVOR

Cilj je ove publikacije, prve koju je Europski centar za razvoj strukovnog osposobljavanja (Cedefop)¹ namijenio ustanovama koje se bave strukovnim obrazovanjem i osposobljavanjem (dalje u tekstu: soo), a ne tvorcima politika, pomoći tim ustanovama da pokrenu i unaprijede pristup kvaliteti. To će im omogućiti da kontinuirano unapređuju obrazovanje koje nude, na vlastitu korist, kao i na korist polaznika i društva u cjelini.

Ovaj je priručnik osmišljen kao vodič pružateljima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kroz 'putovanje prema kvaliteti' koje se temelji na ciklusu PPPP (planiranje – provedba – procjena – provjera; engl. PDCA: *plan – do – check – act*), ili ciklusu kvalitete, temeljnom pristupu svakog sustava upravljanja kvalitetom (SUK). Smjernice, savjeti i praktični primjeri iz priručnika dobiveni su od 20 pružatelja soo-a u početnom, kontinuiranom i sektorskom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, a zajedničko im je obilježje uspješno i zrelo upravljanje kvalitetom. Dodatak² se sastoji od 41 alata koji je Cedefop odabrao iz ponude spomenutih pružatelja soo-a, a koji pokriva sve faze ciklusa kvalitete (planiranje, provedbu, procjenu/evaluaciju i provjeru/primjenu izmjena).

Cedefop, europski referentni centar za soo, ustanovio je da osiguravanje kvalitete, iako važno za akreditaciju i priznavanje obrazovnih programa i kvalifikacija, ipak nije dovoljno da osigura da će ustanove kontinuirano težiti unapređenju kvalitete, osim ako nemaju i učinkovito unutarnje upravljanje kvalitetom. Zbog toga je ova publikacija usmjerena na unutarnje upravljanje kvalitetom i njegovu važnost za ustanove strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Predanost nastavnika i uprave te njihova suradnja ključni su za uspješan pristup kvaliteti. Učinkovito unutarnje upravljanje kvalitetom zahtijeva mnogo vremena i energije, pa to treba uzeti u obzir od samoga početka da bi se osiguralo sve što je potrebno za procvat kulture kvalitete.

Stremljenje kvaliteti dinamičan je proces u kojem se javljaju tenzije između uložene truda i rezultata te između upravljanja i sudjelovanja. Takve se tenzije djelomice mogu nadvladati labavijim upravljanjem koje prednost daje kvalitativnim pred kvantitativnim metodama te unapređenjima pred sankcijama; upravljanjem koje više uključuje zaposlenike te koje je, prije svega, primjereno ciljevima i veličini ustanove. Preambiciozni sustavi riskiraju ulaganje previše truda za premalu korist.

Ako je ciklus PPPP (ciklus kvalitete) zajednički svim pristupima upravljanja kvalitetom, druga im je zajednička komponenta samovrednovanje. Kao što je pokazalo 20 studija slučaja, samovrednovanje je nedjeljiv dio unutarnje kulture kvalitete čiji rezultati dovode do konkretnih unapređenja. Empirijski su podaci o financijskim učincima upravljanja kvalitetom manjkavi. Prema Cedefopovoj analizi, troškovi se odnose uglavnom na zaposlenike, dok se pozitivni učinci mjere u odnosu na zadovoljstvo polaznika učenjem/poučavanjem i uslugama/sadržajima. Potonje se, iako je opipljivo, ne može izravno povezati s troškovima. Usprkos tomu intervjuirani pružatelji soo-a izjavili su da je povrat ulaganja mjerljiv u vidu bolje vidljivosti i poželjnosti potencijalnim polaznicima. Drugi pozitivni učinci uključuju povećanje unutarnje transparentnosti, daljnje obrazovanje zaposlenika i programe obrazovanja i osposobljavanja bolje prilagođene potrebama polaznika i drugih dionika. Nadalje, pružatelji soo-a sa snažnim unutarnjim upravljanjem kvalitetom otvoreniji su za vanjsku suradnju, umrežavanje i sudjelovanje u europskoj suradnji.

Većinu analiziranih ustanova soo-a podupiru javne strukture koje su dio nacionalnih okvira kvalitete. Ta potpora uključuje priručnike za samovrednovanje, skupove pokazatelja kvalitete, alate za prikupljanje i obradu podataka i prilike za usavršavanje nastavnika.¹¹¹

Cedefopova analiza otkrila je da se vizije kvalitete i koncepti unutarnjeg sustava za upravljanje kvalitetom (SUK) uvelike razlikuju među ustanovama obuhvaćenima istraživanjem. Svaka ustanova teži definirati vlastiti pristup temeljen na lokalnom/regionalnom okruženju i unutarnjoj organizacijskoj strukturi. No sve one reagiraju na zajednič-

ke izazove (poput sve heterogenijih skupina polaznika) razvijanjem u ustanove za cjeloživotno učenje, redefiniranjem kurikuluma na temelju ishoda učenja, ojačavanjem metoda vrednovanja temeljenog na kompetencijama, promocijom samoučenja i usvajanjem novih metoda poučavanja.

Mobilnost je nastavnika i polaznika u porastu, a pružanje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja postaje više međunarodno orijentirano i podložno natjecanju na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Svrha je ovoga priručnika da pomogne pružateljima soo-a nositi se s tim izazovima.

Joachim James Calleja, direktor

SAŽETAK

Ovaj Cedefopov priručnik namijenjen je ustanovama soo-a koje žele razviti i unaprijediti kvalitetu svojih usluga uspostavom unutarnjeg sustava upravljanja kvalitetom te stvaranjem kulture kvalitete kako bi se suočile s trenutnim i budućim izazovima.

Kvaliteta, upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete u soo-u

Bezbrojne su definicije kvalitete. Za ovaj je priručnik Cedefop odabrao onu koja se temelji na pristupu J. M. Jurana, prema kojemu je kvaliteta definirana kao svrsishodnost (engl. *fit for purpose*) postignuta optimalnim resursima. Iako je pitanje svrhe složeno i višeslojno te ovisi o raznim društvenim kontekstima, etičkim vrijednostima, interesima i gledištima dionika, nekoliko je metoda, instrumenata i alata koji podpiru optimalnu upotrebu resursa.

Iako postoje različiti pristupi upravljanju kvalitetom, svima je zajednička sustavna primjena ranije spomenutih alata da bi se koordinirale aktivnosti te kontrolirao i unaprijedio rad pružatelja soo-a na putu prema usuglašenoj svrsi.

Definicija kulture kvalitete unutar ustanove soo-a temelji se na prethodnim tvrdnjama, uz dodavanje ljudskog faktora. Pojam obuhvaća profesionalne kapacitete potrebne za upotrebu alata koji su zajednički pojedincima posvećenima ostvarivanju specifičnog sustava vrijednosti koji definira svrsishodnost određene organizacije.

Ciljevi i struktura ovog priručnika

Osnovni je cilj ovoga priručnika pružateljima soo-a zainteresiranima za kvalitetu predstaviti niz instrumenata, metoda i alata koje mogu upotrijebiti da bi samostalno razvili kulturu kvalitete u svojoj organizaciji. Predloženi instrumenti, alati i metode proizlaze iz detaljne analize prakse pružatelja soo-a aktivnih u početnom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (IVET) i/ili kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (CVET) koji su godinama uspješno provodili vlastiti

pristup ili su prilagođavali postojeće (standardizirane) sustave kvalitete svojim potrebama. Uzimajući u obzir taj praktični cilj, ovaj se priručnik nastoji ne doticati teorija kvalitete, već u najmanjoj mogućoj mjeri upotrebljava stručnu terminologiju i prihvaća jednostavnu pristupačnu strukturu temeljenu na ciklusu kvalitete. Priručnik govori o upravljanju kvalitetom cijele organizacije, poučavanja i učenja te o kvaliteti na razini pojedinih odjela (u ustanovi). U uvodu svakoga od devet poglavlja ukratko su naglašeni glavni ciljevi, koji su razlomljeni na korake te se u svakom poglavlju nalaze savjeti i pitanja za promišljanje i daljnje djelovanje. Priručnik upotpunjava dodatak s odabranim alatima kojima se koriste ustanove soo-a koje su uključene u ovu analizu i koje su ih velikodušno dale na korištenje.

Empirijski izvori

Kao što je već spomenuto, priručnik se oslanja na niz empirijskih primjera te pokriva 16 studija slučaja ustanova soo-a koje koriste nacionalne okvire kvalitete u 13 država članica EU: Belgiji, Njemačkoj (dviije studije), Estoniji, Francuskoj (dviije studije), Italiji (dviije studije), Mađarskoj, Nizozemskoj, Austriji, Portugalu, Rumunjskoj, Sloveniji, Finskoj i UK-u/Škotskoj, uključujući četiri studije slučaja organizacija soo-a koje primjenjuju sektorske okvire kvalitete u automobilskoj industriji (Češka Republika), dizajnu i uslugama vezanima uz tu industriju (Italija), socijalnom sektoru^v (Njemačka) i pomorskoj upravi, navigaciji i strojarstvu (Litva).

Uz intenzivno istraživanje relevantnih nacionalnih i sektorskih okvira kvalitete, studije slučaja provedene su na temelju posjeta terenu i opsežnih razgovora s upravama ustanova, osobama zaduženima za upravljanje kvalitetom, nastavnicima, mentorima kod poslodavca, polaznicima i predstavnicima vanjskih dionika kao što su ministarstva, privatna poduzeća i komore.

EUROPSKI KONTEKST ZA KVALITETU STRUKOVNOG OBRAZOVANJA I OSPOSOBLJAVANJA

U ovom poglavlju upoznat ćete se s nastojanjima i aktivnostima poduzećima na razini Europske unije (EU), uključujući suradnju između država članica i socijalnih partnera, da se unaprijedi europski sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te razvije zajednički Europski referentni okvir za osiguravanje kvalitete u soo-u.

1.1. Rastuća potreba za odgovarajuće kvalificiranom radnom snagom

U svim europskim zemljama razvoj tehnologije obilježen brzim promjenama i globalna konkurencija dovode do porasta potrebe za kvalificiranom radnom snagom. Ulaganje u obrazovanje važno je sredstvo kojim EU nastoji održati korak na međunarodnoj razini te pridonijeti povećanju društvene kohezije. Međutim, sama financijska ulaganja nisu dovoljna da strukovno obrazovanje i osposobljavanje (dalje u tekstu soo) učine privlačnim, socijalno uključivim i konkurentnim – treba uzeti u obzir i kvalitetu soo-a.

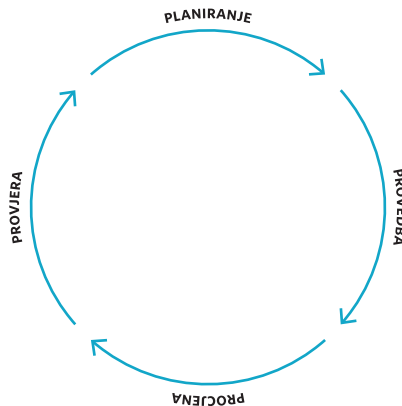
Od 2002. godine *Kopenhaški proces o pojačanoj europskoj suradnji u soo-u* potiče i njeguje zajedničko učenje uključivanjem svih važnih dionika ne bi li unaprijedio uspješnost rada, kvalitetu i privlačnost soo-a u Europi. U svojoj je političkoj dimenziji ovaj proces stremio uspostavi zajedničkih europskih ciljeva i podupirao reforme u nacionalnim sustavima soo-a.

Važan je korak u razvoju bilo definiranje zajedničkoga europskog okvira za unapređenje osiguravanja kvalitete u soo-u. Kontinuirana suradnja između država članica i socijalnih partnera na europskoj razini, uz podršku Europske komisije, rezultirala je usvajanjem *Preporuke Europskog parlamenta i Vijeća o uspostavi Europskog referentnog okvira za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju* (dalje u tekstu *Preporuka o EQAVET-u*) u lipnju 2009. godine (Europski parlament i Vijeće EU, 2009a).

EQAVET je okvir za osiguravanje kvalitete i njezino unapređenje temeljen na ciklusu planiranja, provedbe, procjene i provjere (PPPP), podprt zajedničkim kriterijima kvalitete i opisnicima (Aneks I. Preporuke) te povezanim skupom pokazatelja kvalitete (Aneks II. Preporuke), koji su primjenjivi i na razini ustanova SOO-a i na razini sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Slijedeći ciklus kvalitete, EQAVET predlaže primjenu cikličkog okvira osiguravanja kvalitete koji se sastoji od:

1. uspostave ciljeva i strateškog planiranja
2. pravila i propisa za provedbu, kontinuiranog praćenja i mjerenja rezultata na temelju unaprijed određenih ciljeva
3. analize čimbenika koji pridonose kvaliteti i upravljanju promjenama u svjetlu postignutih rezultata
4. novoga strateškog planiranja i uspostave ciljeva prilagođenih novom razvoju, čime se započinje novi ciklus kontinuiranog razvoja



SLIKA 1: Demingov ciklus (PPPP) / Izvor: Cedefop

Načelo ciklusa kvalitete lako je razumljivo jer je instinktivno primjenjivo u svakodnevnom životu. No tek sustavna, kontinuirana i redovita upotreba ciklusa dovodi do promjene pri uspostavi okvira kvalitete.

Slijedeći istu strukturu i iste korake kao ciklus kvalitete² – što je temelj i zajednička osnova svih modela i sustava osiguravanja kvalitete, i implicitno i eksplicitno – EQAVET-ov okvir nastoji razviti sustavni pristup osiguravanju kvalitete i kontinuiranom unapređenju u sustavima soo-a i pružanju soo-a. Primjena ciklusa kvalitete u specifičnim kontekstima temeljni je element svakog učinkovitog unutarnjeg upravljanja kvalitetom i kulture kvalitete unutar ustanova soo-a, što je fokus ovog Cedefopova priručnika.

Preporuka o EQAVET-u također potiče uspostavu EQAVET-mreže³, platforme za jačanje suradnje u području kvalitete u soo-u kroz suradnju država članica EU-a, Europskog gospodarskog prostora (EEA) i Europskog udruženja za slobodnu trgovinu (EFTA) te država kandidatkinja, socijalnih partnera i Europske komisije. Cedefop ima aktivnu ulogu kao znanstveni savjetnik mreže te sudjeluje u nadzornim odborima i radnim skupinama. U sklopu strateških ciljeva poticanja izvrsnosti, kvalitete i relevantnosti soo-a *Izjava iz Bruges* (*Bruges Communiqué*) iz prosinca 2010. godine poziva zemlje da do kraja 2015. godine na nacionalnoj razini uspostave zajednički okvir osiguravanja kvalitete za pružatelje soo-a usklađen s EQAVET-om (Vijeće EU-a i Europska komisija, 2010).

Da bi promovirale EQAVET-ov okvir na nacionalnoj razini, državama se preporučuje uspostava nacionalnih referentnih točaka za osiguravanje kvalitete (NRT – engl. *national reference points*, *NRP*). Do 2013. godine 28 je država izvijestilo o uspostavi nacionalne referentne točke⁴. Nacionalne referentne točke oblikuju mrežu i potiču države da razviju i provedu svoje pristupe osiguravanju kvalitete, šire informacije o razvoju kvalitete soo-a u Europskoj uniji te podižu nacionalnu svijest o osiguravanju kvalitete u soo-u.^{5VI}

Preporuka o EQAVET-u poziva države članice da svake četiri godine revidiraju proces provedbe EQAVET-a i o rezultatima izvijeste Europsku komisiju. Prvo izvješće Europske komisije Europskom parlamentu i

2 Poznat i kao Demingov ciklus po Williamu Edwardu Demingu, koji se smatra izumiteljem ciklusa.

3 Više informacija o EQAVET-mreži dostupno je na mrežnim stranicama www.eqavet.eu.

4 Istraživanje Tajništva EQAVET-a iz 2013. i mrežne stranice EQAVET-a <http://www.eqavet.eu> (pristupljeno 26. svibnja 2014).

5 Ažurirani popis NRT-ova nalazi se na navedenim mrežnim stranicama EQAVET-a.

Vijeću o stečenim iskustvima i implikacijama za budućnost predano je krajem 2013. godine.

OKVIR 1 – SASTAVNICE PREPORUKE O EQAVET-U

Preporuku o EQAVET-u sačinjavaju:

1. Obrazac djelovanja koji se sastoji od:
 - a) EQAVET-ova ciklusa kvalitete za osiguravanje kvalitete i unapređenje soo-a
 - b) kriterija kvalitete i opisnika (indikativnih deskriptora)
 - c) skupa koherentnih pokazatelja kvalitete
2. Europska mreža (EU, EEA, EFTA, države kandidatkinje i socijalni partneri)
3. Nacionalne referentne točke (NRT-ovi) u državama članicama EU-a

EQAVET-ov okvir dio je niza europskih alata i načela kojima je cilj povećati transparentnost kvalifikacija i olakšati mobilnost učenika i radnika. Oni uključuju europski kvalifikacijski okvir (EKO) za cjeloživotno učenje (Europski parlament i Vijeće EU, 2008), Europski kreditni sustav u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (ECVET) (Europski parlament i Vijeće EU, 2009a), Zajednička europska načela za prepoznavanje i priznavanje neformalnog i informalnog učenja opisana u Preporuci Vijeća o priznavanju (Vijeće EU, 2012) i Europassu (Europski parlament i Vijeće EU, 2004).

Među raznim Cedefopovim publikacijama o osiguravanju kvalitete sljedeće su tri od posebnog interesa za pružatelje soo-a zainteresirane za međunarodnu suradnju:

1. Cedefop, 2008
2. Cedefop, 2011a
3. Cedefop, 2011b.

OKVIR 2 – ALATI ZA OSIGURAVANJE KVALITETE KOJE PRUŽA EQAVET-MREŽA*

SASTAVNI BLOKOVI

- niz tema i aktivnosti koje NRT-ovi mogu upotrijebiti za potporu pružateljima soo-a u razvoju unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete u skladu s Preporukom o EQAVET-u

SUPROTSTAVLJENE IZJAVE

- pomažu pružateljima soo-a da se osvrnu na svoj pristup osiguravanju kvalitete u usporedbi s indikativnim opisnicima (deskriptorima) EQAVET-a i pronađu svoje jake strane te područja za daljnji razvoj

SKUP ALATA – KATALOG POKAZATELJA

- podržava provedbu 10 EQAVET-ovih pokazatelja odgovarajući na moguća pitanja i osvrćući se na poteškoće s kojima se moguće susresti pri upotrebi tih pokazatelja

VODIČ ZA NACIONALNE REFERENTNE TOČKE ZA POTPORU UNUTARNJEM PRAĆENJU USTANOVA SOO-A POMOĆU EQAVET-OVIH POKAZATELJA

- praktičan vodič za planiranje, organizaciju i provedbu procesa unutarnjeg praćenja na razini pružatelja soo-a usredotočen na rezultate (ishode i učinke) mjerene na temelju pokazatelja

POJMOVNIK

- za razjašnjenje ključnih koncepata i pojmova koji se upotrebljavaju u Preporuci o EQAVET-u

* <http://www.eqavet.eu/index2.html> (pristupljeno 26. svibnja 2014.)

OKVIR 3 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Jeste li ikada surađivali sa svojim NRT-om?
2. Jeste li ikada koristili mrežne stranice EQAVET-a?
3. Jeste li upoznati s europskim mjerama za soo?

UPRAVLJANJE KVALITETOM I KULTURA KVALITETE

U ovom ćete poglavlju saznati nešto više o konceptima na kojima se temelji ovaj priručnik – upravljanju kvalitetom i kulturi kvalitete. Vidjet ćete razliku između tih pojmova, kao i njihov odnos, te steći prvi dojam o tome što znači uspostaviti SUK i kulturu kvalitete u svojoj organizaciji.

Dok ste u prvom poglavlju doznali da je donesen zajednički EQAVET-ov okvir za SOO, treba napomenuti da je većina europskih zemalja uspostavila okvire kvalitete koji njihovim pružateljima SOO-a daju slobodu odlučivanja o tome koje unutarnje pristupe, instrumente i alate žele primijeniti (pogledajte dodatak, odlomak 1.39). Iako je takva fleksibilnost potpuno u skladu s EQAVET-ovim okvirom, postoje određeni preduvjeti i zadaci za djelovanje svakog SUK-a kojih se potrebno pridržavati, koji su objašnjeni u odlomku 2.1.

2.1. Dimenzije unutarnjeg upravljanja kvalitetom

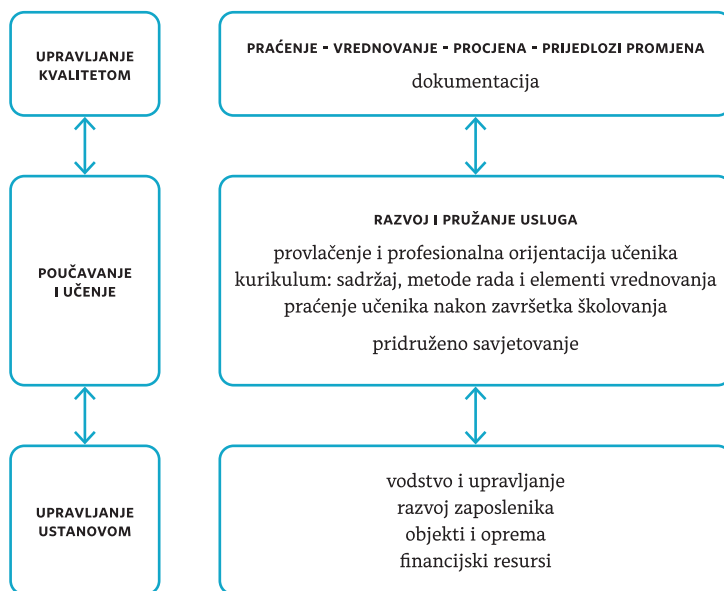
Čak i manje ustanove SOO-a imaju složenu organizacijsku strukturu. Kvaliteta se uglavnom postiže u svim dijelovima ustanove, ali neki su dijelovi važniji za postizanje kvalitete od drugih. Stoga je prvi zadatak razlučiti važne od manje važnih pitanja vezanih uz kvalitetu i usredotočiti djelovanje na pitanja od posebne važnosti. Uobičajen popis područja kvalitete koji uključuje ciljeve kvalitete i temeljne zadatke za osiguravanje kvalitete u ustanovi SOO-a nalazi se u okviru 4.

OKVIR 4 – UOBIČAJENE TEME VEZANE UZ KVALITETU U USTANOVAMA SOO-A (POGLEDAJTE DODATAK, ODLOMCI 1.1, 1.30, 1.40, 1.41)

1. Upravlјati ustanovom:
 - a) uključivati sve relevantne dionike
 - b) unapređivati kvalitetu poučavanja i učenja
 - c) prilagođavati procese pružanja primarne usluge obrazovanja/ osposoblјavanja

2. Razvijati ustanovu:
 - a) usuglasiti viziju i misiju
 - b) usuglasiti ciljeve kvalitete
3. Upravljanje ljudskim potencijalima:
 - a) razvijati kapacitete nastavnika i drugih zaposlenika
4. Težiti optimalnom upravljanju resursima
5. Razvijati suradnju i umrežavanje s vanjskim dionicima
6. Stvarati i razvijati sadržaje u ponudi obrazovanja
7. Uočavati, procjenjivati i analizirati procese, rezultate, ishode i utjecaje
8. Težiti stalnom unapređenju kvalitete

Okvir 4 pruža pregled zadataka vezanih uz kvalitetu koje trebaju izvršiti ustanove soo-a.



SLIKA 2: Glavna područja kvalitete unutar ustanove soo-a / izvor: Cedefop

Budući da poučavanje i učenje čine samu srž kvalitete, unutarnje upravljanje kvalitetom svake ustanove soo-a mora usredotočiti svoje aktivnosti primarno na njih. Slika 2 ilustrira teme vezane uz kvalitetu poučavanja i učenja.

Slika 2 prije svega se odnosi na pružanje usluga soo-a i kontinuiran razvoj programā soo-a i njihovih glavnih komponenata: sadržaja kurikuluma, primijenjenih pedagoških metoda i postupaka za procjenu postignuća polaznika.

Glavnom dijelu procesa poučavanja i učenja prethodi proces privlačenja zainteresiranih učenika/polaznika i njihova profesionalna orijentacija, dok su aktivnosti koje slijede zamišljene kako bi poduprle izlazak učenika na tržište rada ili njihov prelazak u ustanove za nastavak obrazovanja te da bi služile kao sredstvo praćenja učenika nakon završetka školovanja. Paralelno s procesom poučavanja i učenja mnoge ustanove soo-a nude savjetovanje ne bi li pružile dodatnu potporu učenicima/polaznicima, a posebice migrantima i ranjivim skupinama.

Cilj je procesa upravljanja unutar organizacije osigurati prikladno okruženje i optimalne preduvjete za poučavanje i učenje. Od niza zadataka upravljanja najvažniji za kvalitetu jesu: promocija i usavršavanje nastavnika, odgovarajuća opremljenost za nesmetano odvijanje procesa poučavanja i učenja te, naposljetku, učinkovito upravljanje financijama.

Upravljanje kvalitetom obuhvaća kako procese poučavanja i učenja tako i organizaciju i upravljanje ustanovom soo-a, a posebno radno mjesto, ili čak odjel, zaduženo je za provedbu i promidžbu svih aktivnosti čiji je cilj unapređenje kvalitete u tim područjima. Nadalje, upravljanje kvalitetom uključuje praćenje tih aktivnosti, drugim riječima vrednovanje i ocjenu kvalitete rezultata, na čemu se zatim temelji prijedlog daljnjeg unapređenja kvalitete u ustanovi soo-a.

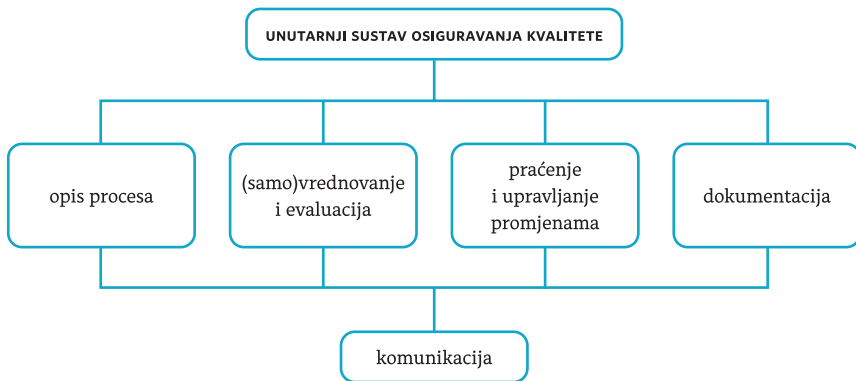
Potpuno funkcionalan unutarnji suk obuhvaća nekoliko temeljnih zadataka ili aktivnosti, primjenjuje različite alate za procjenu i analizu te za ilustriranje i komunikaciju o planovima i postignutim rezultatima i upotrijebit će određene instrumente u svrhu promicanja kulture kvalitete u ustanovi soo-a i suradnje s vanjskim dionicima.

2.2. Temeljne aktivnosti suk-a unutar ustanove soo-a

Aktivnosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete mogu se opisati na sljedeći način:

1. Opis procesa: to je jedan od najvažnijih uvjeta za sve vrste vanjskog prepoznavanja kvalitete u ustanovama soo-a. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete uspostavlja i opisuje operativne procese i njihove ciljeve vezane uz kvalitetu zajedno s pojedinačnim odgovornostima za upravljanje i kontrolu svake aktivnosti, dajući nam cjelovitu sliku organizacije
2. (Samo)vrednovanje: unutarnji sustav osiguravanja kvalitete razvija i/ili pruža nužne instrumente i alate za prikupljanje informacija i procjenu rezultata nastavnika, polaznika i vanjskih dionika. Sustav osiguravanja kvalitete kao horizontalni zadatak temelji se na dosljednim načelima za prikupljanje i procjenu informacija u različitim odjelima unutar ustanove soo-a i za različite aktivnosti
3. Upravljanje praćenjem i promjenama: sustav osiguravanja kvalitete provodi u djelo procese osiguravanja kvalitete dogovorene na razini ustanove kroz kontinuirano praćenje, redovitu procjenu, evaluaciju i prijedloge prilagodbe, unapređenja i promjene
4. Dokumentacija: to je još jedan temeljni uvjet za svaku vrstu vanjskog priznavanja (akreditacije) ustanove. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete mora se pobrinuti za dokumentaciju i pohranu svih dokumenata koji služe kao vodilja za operativno djelovanje u ustanovama soo-a, bilo da je riječ o internim dokumentima ili dokumentima upućenima vanjskim dionicima. Sveobuhvatan sustav prikupljanja dokumenata (dokaza) u ustanovi soo-a trebao bi na sigurno pohranjivati barem sljedeće zapise:
 - a) izjavu o misiji i strategiju kvalitete ustanove soo-a
 - b) opis glavnih procesa i definicija (osobnih) odgovornosti vezanih za provedbu procesa
 - c) alate i instrumente koji se upotrebljavaju u vrednovanju i procjeni
 - d) evidenciju o provedenim vrednovanjima i procjenama
 - e) evidenciju svih prijedloga, pritužbi i očitovanja
 - f) zapisnike i rezultate rasprava o unapređenju kvalitete organizacijskih procesa i programa te pružanja obrazovanja

5. Komunikacija: sustav osiguravanja kvalitete unutar ustanove soo-a trebao bi osigurati internu komunikaciju zaposlenika, nastavnika, mentora kod poslodavaca i polaznika, kao i komunikaciju s relevantnim vanjskim dionicima kao što su druge škole, poslodavci i agencije za zapošljavanje



SLIKA 3: Osnovni zadaci unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete / izvor: Cedefop

2.3. Kultura kvalitete

Priručnik za pružatelje soo-a usmjeren je na razvoj upravljanja kvalitetom i kulture kvalitete. To su dva različita koncepta i pristupa kvaliteti koja bi se u praksi trebala nadopunjavati.

Upravljanje kvalitetom teži uvesti i omogućiti kontinuiranu provjeru planiranih ciljeva kvalitete i koordiniranih aktivnosti kako bi se ustanove soo-a usmjeravale i kontrolirale po pitanju kvalitete. Koristeći pouzdane i valjane instrumente za prikupljanje podataka, upravljanje kvalitetom prati, procjenjuje i vrednuje ulazne i izlazne informacije i učinke svoga utjecaja na kvalitetu usluga unutar organizacije. Upravljanje kvalitetom stoga je 'tvrđi' koncept koji se temelji na činjenicama, brojevima i mjerenjima unutar organizacije.

Kultura kvalitete pak je 'meki' koncept koji ovisi o prevladavajućim stavovima i ponašanju pojedinaca unutar ustanove soo-a. Kultura

kvalitete nastavlja se na upravljanje kvalitetom, a može se shvatiti kao međudjelovanje učinkovitog i stručnog sustava upravljanja kvalitetom i predanog kadra čije ponašanje, vođeno profesionalnošću, odražava usmjerenost na kvalitetu. Stoga su glavni čimbenici kulture kvalitete uloge pojedinaca i njihova predanost razvoju kvalitete soo-a.

OKVIR 5 - PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Koji su od navedenih zadataka unutarnjeg sustava upravljanja kvalitetom dostatno ostvareni u vašoj organizaciji?
2. Gdje postoji prostor za daljnje djelovanje?
3. Koje su dobrobiti unutarnjeg sustava upravljanja kvalitetom vidljive u vašoj organizaciji?
4. Kako su upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete u vašoj organizaciji povezani?

TREĆE POGLAVLJE

PUT PREMA KVALITETI: PRIMJENA CIKLUSA KVALITETE

U prvom ste poglavlju saznali što je ciklus kvalitete. U ovom poglavlju možete naučiti – korak po korak – kako primijeniti ciklus kvalitete u svojoj organizaciji: kako planirati aktivnosti, pratiti što radite i procijeniti svoja postignuća. Nadalje, naučit ćete kako analizirati različite čimbenike koji utječu na kvalitetu u soo-u i kako potaknuti pozitivnu promjenu.

3.1. Planiranje aktivnosti za bolju kvalitetu

Teško je i zamisliti gradnju kuće bez prethodnog planiranja, a slično vrijedi i za kvalitetu soo-a. Kao što ljudi planiraju prije nego što krenu u provedbu, tako je i u ustanovama soo-a planiranje svakodnevni proces. Planira se izvedba nastavnih sati, angažman nastavnika i upotreba nastavnih sredstava i pomagala za učenje, kao i ocjenjivanje učenika te svečanosti dodjele svjedodžbi.

No planiranje kvalitete strateško je planiranje te podrazumijeva više od pronalaženja kratkotrajnih rješenja ili ispravljanja pogrešaka. Strateško planiranje odnosi se na unapređenje cijele organizacije, a posebice temeljnih procesa poučavanja i učenja. Naposljetku, planiranje kvalitete podrazumijeva razvoj strategije za upravljanje kvalitetom.

Strategija mora ponuditi odgovore na sljedeća pitanja:

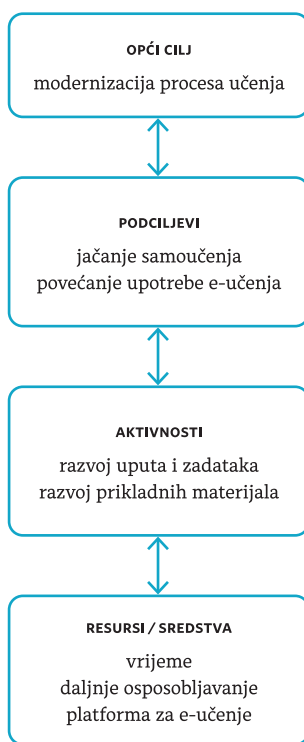
1. Što se treba postići?
2. Kako to postići, tko to može postići i u kojem roku?
3. Koji su resursi potrebni?

Stoga ustanova soo-a mora definirati svoje strateške ciljeve, aktivnosti i resurse. Posljedično tomu strateško se planiranje može shvatiti kao razvoj dosljednog plana ustanove za ostvarivanje samonametnutih ciljeva korištenjem unaprijed definiranih odgovarajućih resursa i sustavnim usklađivanjem aktivnosti s tim ciljevima.

OKVIR 6 – PRIJEDLOZI PREPORUKE O EQAVET-U

Prema kriterijima kvalitete u Aneksu I. Preporuke o EQAVET-u, planiranje bi trebalo odražavati 'stratešku viziju' i 'uključivati jasne ciljeve, postupke i pokazatelje'. Kriteriji kvalitete predlažu sljedeće:

1. uspostavu i praćenje jasnih ciljeva i željenih ishoda
2. dodjelu odgovornosti za upravljanje kvalitetom i za razvoj
3. donošenje jasnog i transparentnog sustava osiguravanja kvalitete za pružatelje soo-a



SLIKA 4: Primjer strateškog planiranja / izvor: Cedefop

Budući da su ustanove soo-a složene organizacije, rijetko će kada imati samo jedan cilj. Stoga se u strateškom planiranju uspostavlja hijerarhija ciljeva (pogledajte dodatak, odlomci 1.1, 1.2, 1.29). Na samome vrhu na-

lazi se široko postavljeno i općeprihvaćeno načelo, vizija buduće uloge organizacije, koja se uglavnom namjerno ostavlja općenitom. U šestom poglavlju naučit ćete više o važnosti vizije i načinima njezine izgradnje i oblikovanja. U ovoj fazi (bavljenja strateškim planiranjem) važnije je pomnije proučiti operativna pitanja jer postoji nekoliko daljnjih koraka koje treba isplanirati da bi se osiguralo postizanje strateških ciljeva.

Strateško planiranje u poučavanju i učenju može izgledati kao u sljedećem primjeru (pogledajte sliku 4): sveobuhvatan je cilj osuvremeniti proces poučavanja i učenja, a u to spadaju i ojačavanje samoučenja i upotreba e-učenja/otvorenih obrazovnih sadržaja. Nastavnici trebaju kroz odgovarajuće prateće aktivnosti razviti i ponuditi zadatke i upute za samoučenje i prikladne materijale za e-učenje.

Resursi potrebni za e-učenje/otvorene obrazovne sadržaje jesu platforma za učenje i dodatna oprema. Usto, nastavnicima treba biti omogućeno da dio svoga radnog vremena posvete pripremi, a treba im se ponuditi i daljnje usavršavanje da bi bili u stanju stručno obavljati nove zadatke. Vrijeme potrebno za to moglo bi se naći tako da ih se oslobodi drugih zadataka kao što su mijenjanje drugih nastavnika ili administrativne aktivnosti.

Da bi se u kasnijoj fazi odredilo jesu li strateški ciljevi ostvareni, oni u startu moraju biti realistični i dovoljno specifični. Tome može doprinijeti postavljanje kratkoročnih ciljeva. Primjerice, kratkoročni ciljevi mogu značiti određivanje smislenog broja nastavnih predmeta soo-a po odjelu, određivanje smislenog postotka vremena za samoučenje za svaki nastavni predmet te e-učenje/upotrebu otvorenih obrazovnih sadržaja ondje gdje je to primjenjivo.

U sljedećim bi fazama strateškog planiranja odjeli/stručna vijeća trebali odrediti one nastavnike koji će preuzeti taj zadatak i time definirati jasne odgovornosti. Nadalje, trebalo bi odrediti što je moguće postići u nekom određenom vremenu: kakav se napredak može postići u mjesec dana, tri mjeseca ili na polugodištu. To je važno diferencirati jer se određeni rokovi mogu razlikovati od jednog odjela/stručnog vijeća do drugog ili u različitim programima soo-a.

Odjel za upravljanje kvalitetom (povjerenstvo za kvalitetu) trebao bi biti odgovoran za sljedeće korake strateškog planiranja. Za početak, mora definirati odgovarajuće pokazatelje za praćenje procesa i rezultata. U gorepomenutom primjeru broj nastavnika koji su završili usavršavanje može se pratiti kao pokazatelj procesa, a broj ostvarenih zadataka u samoučenju kao pokazatelj rezultata. Usto, odjel za kvalitetu treba odrediti kako se organiziraju proces praćenja i vrednovanje rezultata, kao i odabrati mjerne instrumente za procjenu primjenjivosti i prihvaćenosti razvijenih zadataka i uputa za samoučenje među učenicima/polaznicima.

OKVIR 7 - POKAZATELJI

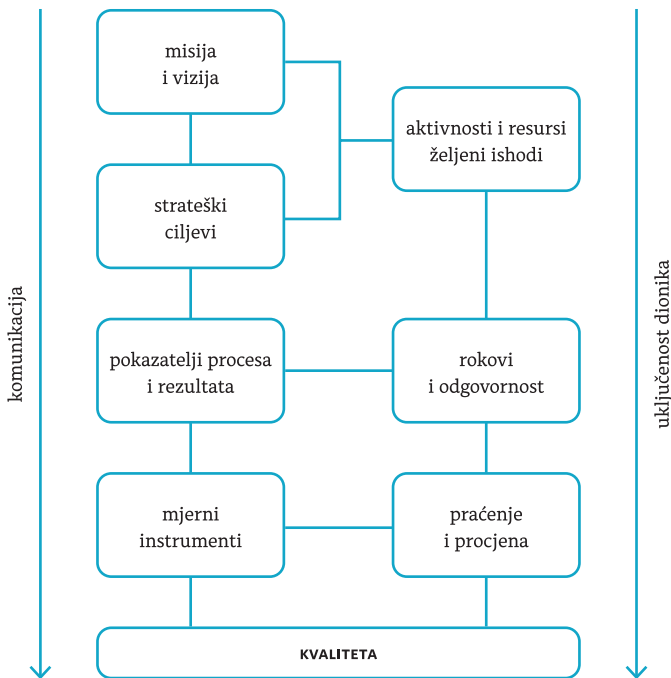
Pokazatelji bi trebali pružiti informacije o tome jesu li i u kojoj mjeri postignuti dogovoreni ciljevi vezani uz kvalitetu. Pokazatelji trebaju biti opipljivi i mjerljivi te popraćeni konkretnim rezultatima koji odražavaju zamišljenu razinu postignuća.

Uključivati dionike u planiranje i razvoj kvalitete u vašoj ustanovi je ključno, no stupanj njihove uključenosti treba varirati od područja do područja, ovisno o njihovim interesima i odgovornostima (pogledajte tablicu 1 i dodatak, odlomak 1.37). Očito je da su nastavnici najvažniji čimbenici kvalitete u poučavanju i učenju, ali treba uvažiti i mišljenje uprave i polaznika jer planirani ciljevi utječu izravno na njih. Vanjski bi dionici trebali doprinositi planiranju poučavanja i učenja svojim iskustvom u savjetodavnoj ulozi, dok bi upravljanje kvalitetom trebalo osigurati potporu definiranjem odgovarajućih pokazatelja i alata za praćenje i procjenom zacrtanih ciljeva vezanih uz kvalitetu. Upravljanje kvalitetom ujedno je i potpora razvoju kvalitete u fazi organizacijskih procesa, dok u izradi učinkovitih SUR-ova unutar ustanove pak ima odlučujuću ulogu. Uprava bi trebala proaktivno doprinositi u svim područjima, uz osnovnu odgovornost za kvalitetu upravljanja cjelokupnom organizacijom.

DIONICI	UPRAVLJANJE USTANOVOM	POUČAVANJE I UČENJE	UPRAVLJANJE KVALITETOM
uprava	+	×	×
vanjski dionici	-	-	-
nastavnici	×	+	-
učenici/polaznici	-	×	-
koordinator samovrednovanja	-	-	+

NB: + najvažnija uloga, - važna uloga, × podrška ili savjetodavna uloga

TABLICA 1: Stupanj uključenosti dionika u različita područja razvoja kvalitete / izvor: Cedefop



SLIKA 5: Glavni koraci u procesu strateškog planiranja / izvor: Cedefop

Pregled različitih koraka u strateškom planiranju i njihova međusobnog nadovezivanja prikazan je na slici 5. Treba istaknuti da bi cijela faza

planiranja trebala biti popraćena stalnom komunikacijom i usklađivanjem dionika, što bi trebao organizirati odjel/povjerenstvo za kvalitetu pod upravom. U kasnijim poglavljima naučit ćete više o tome kako organizirati uključenost dionika u operativnim uvjetima.

Strateško planiranje kvalitete obično se provodi iz dugoročne, višegodišnje perspektive, ali se jednom godišnje obavlja provjera planiranog i prilagodba prema ostvarenom napretku, uglavnom u kombinaciji s pripremama za novu školsku godinu. Međutim, postizanje zadanih rezultata u zadanim rokovima može se nadgledati i češće, uglavnom istovremeno s provedbom aktivnosti koje im prethode. U poglavlju 3.2. naučit ćete više o praćenju aktivnosti dok se odvijaju.

OKVIR 8 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Što smatrate glavnim strateškim ciljem vezanim uz kvalitetu u svojoj ustanovi:
 - a) u području organizacijskog razvoja
 - b) u poučavanju i učenju
 - c) u upravljanju kvalitetom?
2. Jesu li vaši glavni ciljevi razlomljeni na hijerarhijski posložene podciljeve?
3. Koje korake poduzimate da biste svoje ciljeve proveli u praksi?
4. Kako nastojite ostati realistični kada postavljate ciljeve vezane uz kvalitetu?
5. Jeste li dodijelili odgovarajuće resurse da biste postigli te ciljeve?
6. Uključujete li dionike na odgovarajući način?
7. Je li vaš tim za upravljanje kvalitetom svjestan svojih zadataka u procesu strateškog planiranja?

3.2. Provedite i pratite provedbu

U ovome odlomku možete naučiti što trebate uzeti u obzir pri provedbi ciljeva vezanih uz kvalitetu. Upoznat ćete se s nekima od instrumenata za mjerenje kvalitete poučavanja i učenja u ustanovama soo-a i naučiti kako upotrijebiti rezultate za trenutačno postizanje unapređenja.

3.2.1. Upravljanje kvalitetom i administriranje kvalitete unutar ustanova soo-a

Da bi se postigla pravovremena i svrhovita provedba planiranih aktivnosti za postizanje ciljeva vezanih uz kvalitetu, ključni su učinkoviti unutarnji odnosi između uprave, voditelja odjela/stručnih vijeća, koordinatora samovrednovanja i drugih zaposlenika ustanove.

S jedne strane, u različitim odjelima/područjima, a posebice na nižim razinama organizacijske hijerarhije, treba postojati određen stupanj slobode i fleksibilnosti u provedbi aktivnosti vezanih uz kvalitetu. Kada zaposlenici na svim razinama hijerarhije postanu aktivni sudionici procesa, kada razviju vlastite željene ishode i samoinicijativno rade na njihovu ostvarivanju, lakše će se ostvariti ciljevi vezani uz kvalitetu (pogledajte dodatak, odlomci 1.31, 1.32). S druge strane, na upravi je da osigura dosljedan razvoj kvalitete u organizaciji te time uspostavi jasna pravila i transparentnost u donošenju odluka za slučaj da dođe do odstupanja od prihvaćenih ciljeva vezanih uz kvalitetu i s njima povezanih aktivnosti. U četvrtom poglavlju ovoga priručnika možete naučiti više o održavanju ravnoteže između uprave i aktivno uključenih zaposlenika, kao i kako uspostaviti učinkovit protok informacija i komunikacijski sustav unutar organizacije soo-a.

Motivacija i sposobnost zaposlenika, posebice nastavnika, odlučujući je čimbenik za uspjeh aktivnosti vezanih uz unapređenje kvalitete. Zbog toga je organizacijama soo-a potrebna strategija za stručni razvoj zaposlenika u skladu s ciljevima vezanima uz kvalitetu. Potrebno je uvesti kriterije za izbor novih nastavnika te definirati plan za daljnje usavršavanje zaposlenika koji odražava potrebe razvoja ustanove, a istovremeno uzima u obzir potencijal pojedinaca. Da bi razvila sposobnosti svojih zaposlenika, ustanova soo-a treba primijeniti programe za daljnje usavršavanje i usvojiti mjere kojima se prepoznaje zalaganje pedagoško-nastavnog osoblja.

OKVIR 9 – PRIJEDLOZI PREPORUKE O EQAVET-U

Kriteriji kvalitete u Aneksu I. Preporuke o EQAVET-u predlažu da u fazi provedbe ciklusa kvalitete 'provedbeni planovi budu osmišljeni kroz savjetovanje s dionicima' te opisnici kvalitete predlažu:

1. prikladnu upotrebu resursa za postizanje ciljeva postavljenih u provedbenim planovima
2. s ciljem razvoja kompetencija zaposlenika, da se definiraju potrebe nastavnika i omogućiti redovito usavršavanje zaposlenika u suradnji s vanjskim dionicima

Procjene zaposlenika važan su instrument za usklađivanje razvojnih potreba organizacije i pojedinaca. Mnoge ustanove soo-a orijentirane na kvalitetu kontinuirano i sustavno upotrebljavaju taj alat da bi omogućile razmjenu povratnih informacija između zaposlenika i uprave.

Godišnja procjena zaposlenika može se odvijati na sljedeći način:

1. povratne informacije zaposlenika upravi
2. povratne informacije uprave zaposlenicima
3. rasprava o idejama za unapređenje kvalitete unutar ustanove
4. rasprava o potrebama i zahtjevima za daljnjim usavršavanjem zaposlenika
5. bilježenje zajednički dogovorenih ciljeva, aktivnosti i rokova.

OKVIR 10 – ALAT: PROCJENE ZAPOSLENIKA

Obrazac sa savjetima za provedbu i bilježenje procjena zaposlenika dostupan je u dodatku, odlomak 1.6.

3.2.2. Praćenje kvalitete poučavanja i učenja

Prikladno je pratiti sve aktivnosti koje poduzimate za unapređenje kvalitete, unapređenje organizacijskih procesa, poučavanja i učenja te upravljanja kvalitetom. No ovaj se odlomak bavi isključivo poučavanjem i učenjem ne bi li ilustrirao važnost njihova praćenja.

Za razliku od vrednovanja i evaluacije, koji spadaju u treći korak ciklusa kvalitete, praćenje je dio drugog koraka i smatra se izravnim sustav-

nim promatranjem procesa koje se postiže zadanim instrumentima, sa svrhom zaključivanja o mogućem neposrednom, trenutačnom unapređenju. Stoga je glavna uloga praćenja dobivanje dokaza o tijeku procesa u svrhu brze intervencije u slučaju da dođe do odstupanja od prvotne namjene.

Neki od ciljeva politike na razini Europe jesu smanjenje broja učenika koji odustaju od školovanja i povećanje udjela učenika koji završavaju školovanje u ustanovama soo-a. Praćenje prikupljanjem relevantnih informacija u stvarnom vremenu može pridonijeti postizanju tih ciljeva. Neopravdani izostanci učenika s nastave mogu se smatrati ranim znakom upozorenja na napuštanje školovanja, te se stoga moraju brižno pratiti u svakom programu obrazovanja. Polaznicima čiji izostanci s nastave prelaze određenu razinu ustanova može ponuditi savjetovanje.

Drugi je primjer broj neodržanih nastavnih sati; za te se sate mogu osigurati dodatni resursi i nastava da bi se bolje zadovoljile potrebe polaznika.

Kvaliteta nastave, praktične nastave i vježbi primarno je u rukama nastavnika. S prikladnim alatima za praćenje stavljenima na raspolaganje, nastavnici mogu sami pratiti kvalitetu nastave i unijeti odgovarajuća unapređenja.

Pružatelji soo-a orijentirani na kvalitetu razvili su alate kojima mogu pomoći nastavnicima da sustavno promišljaju kvalitetu nastave, kao i različite stilove učenja svojih učenika, učinkovite metode poučavanja, promidžbu samoučenja ili kvalitetu materijala korištenog u nastavi.

To praćenje samih sebe može se dopuniti stajalištima polaznika prikupljenih upitnicima u svrhu dobivanja povratnih informacija o nastavi. Te povratne informacije usmjerene su izravno na nastavnike i povjerljive su, namijenjene samo osobnoj upotrebi. Upitnici namijenjeni polaznicima bave se sličnim temama kojima se bave i obrasci za samostalnu procjenu nastavnika, što nastavnicima omogućuje izvlačenje zaključaka iz usporedbe vlastitog stajališta sa stajalištima polaznika.

Neki pružatelji soo-a polaznicima dijele upitnike za samoprocjenu i promišljanje o vlastitim načinima učenja, što je dodatan alat za praćenje poučavanja i učenja, s tim da u ovom slučaju polaznici sami moraju donijeti odgovarajuće zaključke da bi došlo do promjena.

Još jedan pristup praćenju poučavanja i učenja u nastavi može biti formiranje parova nastavnika, koji jedni drugima dolaze na nastavu da bi zajednički pratili procese poučavanja i učenja te jedni drugima dali stručne povratne informacije o kvaliteti nastave (pogledajte dodatak, odlomak 1.27). Iskustvo je pokazalo da se nastavnici inicijalno nevoljko uključuju u takve aktivnosti, ali dogovor o kriterijima kvalitete i predmetima vrednovanja pomaže u razvoju međusobnog povjerenja i uspostavlja temelje za suradnju.

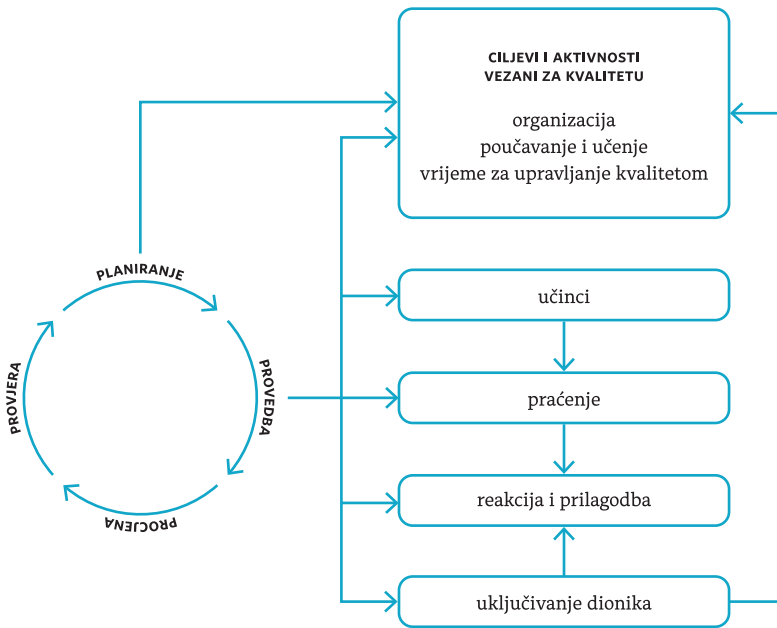
Praćenje može poprimiti i oblik dobrovoljnih sastanaka nastavnika i učenika na kojima se raspravlja i promišlja o kvaliteti poučavanja i učenja. Iako je glavna svrha tih sastanaka čuti mišljenje polaznika, važno je ciljano koristiti taj alat strukturiranjem rasprave oko određene teme i usmjeravanjem grupe prema rezultatima i zaključcima koji mogu pridonijeti unapređenju kvalitete.

OKVIR 11 – ALATI: PRAĆENJE KVALITETE POUČAVANJA I UČENJA

1. Samorefleksija i samoprocjena nastavnika (pogledajte dodatak, odlomci 1.3, 1.8, 1.9 i 1.11)
2. Upitnici za prikupljanje povjerljivih povratnih informacija o nastavi (od učenika za nastavnike, pogledajte dodatak, odlomak 1.22)
3. Samoprocjena učenika (pogledajte dodatak, odlomak 1.7)
4. Povratne informacije učenika o školi i nastavnoj godini (pogledajte dodatak, odlomci 1.10, 1.14, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19)
5. Popis tema za sastanke s učenicima (pogledajte dodatak, odlomak 1.5)

Navedeni primjeri jasno pokazuju vrijednost praćenja u stvarnom vremenu. Prikupljanje podataka o praćenju omogućuje trenutnu reakciju kad god se rezultati aktivnosti ključnih za postizanje kvalitete pokažu lošima ili ispod očekivanih. Ponekad postupci u svrhu unapređenja ili ispravljanja određenih aktivnosti proizlaze izravno iz podataka priku-

pljenih praćenjem. Kada to nije slučaj, u iznalaženje prikladnih rješenja moraju biti uključeni svi. Potrebno je povesti raspravu o nužnim radnjama uključenjem relevantnih dionika prije nego što uprava donese konačnu odluku o najprikladnijoj opciji za promjenu.



SLIKA 6: Upravljanje kvalitetom u fazi provedbe / izvor: Cedefop

OKVIR 12 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Koji je vaš pristup daljnjem razvoju vještina nastavnika i drugih zaposlenika?
2. Koja je vaša strategija za daljnje usavršavanje zaposlenika?
3. Kako definirate razvojne potrebe? Koristite li se procjenom zaposlenika?
4. Koje se aktivnosti usmjerene na unapređenje kvalitete unutar vaše organizacije prate u stvarnom vremenu?
5. Koje alate upotrebljava vaša organizacija da bi pratila kvalitetu poučavanja i učenja?

3.3. Procijenite rezultate kvalitete i napretka prema boljoj kvaliteti

U ovom ćete odlomku naučiti kako vrednovati i evaluirati postignuća vezana za kvalitetu, kako prikupljati povratne informacije od unutar-njih i vanjskih dionika, kako provoditi samovrednovanje i dubinsku evaluaciju rezultata u svojoj ustanovi i, naposljetku, kako obavijestiti o dostupnim informacijama.

3.3.1. Ciljano prikupljanje podataka

Upravljanje kvalitetom podrazumijeva sustavnu provedbu razvoja kvalitete temeljenu na činjenicama i brojkama. Stoga je prikupljanje podataka za vrednovanje postignutih ciljeva kvalitete neizbježna praksa u ustanovama soo-a koje su usvojile unutarnji suk.

Međutim, iskustvo pokazuje da ustanove soo-a orijentirane na kvalitetu često prikupljaju preveliku količinu podataka koji se ne analiziraju ni upotrebljavaju, jednostavno jer se nemoguće nositi s tako opsežnim zadatkom. Nekontrolirano prikupljanje podataka ne samo da dovodi do nepotrebnog dodatnog rada nego i obeshrabruje ispitanike u davanju povratnih informacija. Dionici preplavljeni upitnicima u kojima se nalaze proturječna pitanja neće davati valjane odgovore.

Zbog toga je važno prikupljanje podataka strogo usmjeriti na unaprijed određene ciljeve kvalitete vaše ustanove soo-a i temeljne procese poučavanja i učenja, a prikupljanje povratnih informacija od dionika otpočetak održavati u prihvatljivim granicama.

OKVIR 13 – SAVJET

Opseg podataka koji se prikupljaju trebao bi biti strogo ograničen i jasno fokusiran na vrednovanje postignutih ciljeva kvalitete onako kako su određeni u fazi planiranja.

Nadalje, koordinator samovrednovanja trebao bi osigurati da sustav prikupljanja i obrade podataka bude dostupan i da zahtijeva minimalan trud. Danas se mnoga istraživanja mogu provesti internetski, a njihovim povezivanjem s prikladnim programom za obradu podatke se može obraditi i analizirati automatski. Stoga se nadalje preporučuje da se za prikupljanje i obradu podataka ne upotrebljavaju alati iz vlastite 'proizvodnje', već da se iskoriste prednosti stručne podrške izvan vlastite ustanove soo-a. U nekoliko država članica EU-a nadležne javne ustanove opskrbljuju ustanove soo-a takvim sustavima.

U nekim zemljama obradu i analizu podataka ili rezultata provode vanjske ustanove, odnosno državna tijela zadužena za obrazovanje, koja ustanovama soo-a zatim dostavljaju njihove rezultate zajedno s referentnim podacima, smještajući njihove rezultate u kontekst prosjeka svih ustanova, što im omogućuje određenje standarda i zajedničko napredovanje u mreži pružatelja soo-a.

OKVIR 14 – PRIJEDLOZI PREPORUKE O EQAVET-U

Kriteriji kvalitete u Aneksu I. Preporuke o EQAVET-u predlažu da se 'evaluacija ishoda i procesa redovito provodi te da bude poduprta mjerljivim dokazima'. U opisnicima je navedeno:

1. Samovrednovanje se periodično provodi
2. Vrednovanje i provjera pokrivaju procese i rezultate obrazovanja, uključujući procjenu zadovoljstva učenika i mjerenje radnog učinka i zadovoljstva zaposlenika
3. Vrednovanje i provjera uključuju prikladne i učinkovite mehanizme za uključivanje unutarnjih i vanjskih dionika

Neki osnovni podaci, posebice za programe soo-a koji se provode, trebali bi se moći izvući izravno iz sustava upravljanja organizacijom i bez uključivanja dionika.^{viii} To uključuje podatke o stopama sudjelovanja u programima soo-a, kao i postotak polaznika koji završavaju svoje školovanje. Poslovni sustav upravljanja trebao bi omogućiti uzimanje tih podataka prema pojedinačnim karakteristikama polaznika kao što su rod i dob ili prema pripadnosti ranjivim skupinama.

S tim podacima dobivenima iz poslovnog sustava svoje organizacije već možete vrednovati neke pokazatelje iz EQAVET-ova okvira prikazane u okviru 15.

OKVIR 15 – EQAVET-OVI POKAZATELJI KVALITETE

Aneks II. Preporuke o EQAVET-u predlaže sveobuhvatan skup pokazatelja kvalitete koji se mogu upotrebljavati kao potpora vrednovanju i unapređenju kvalitete kod pružatelja soo-a.

Europski pokazatelji kvalitete predlažu:

1. primjenu unutarnjeg SUK-a
2. ulaganje u usavršavanje nastavnika i strukovnih učitelja
3. utvrđivanje stope sudjelovanja u programima soo-a prema vrsti programa i individualnim/sociodemografskim karakteristikama polaznika (rod, dob, ranjive skupine)
4. utvrđivanje stope završavanja programa soo-a prema vrstama programa i individualnim/sociodemografskim karakteristikama polaznika
5. utvrđivanje stope zapošljavanja polaznika programa soo-a nakon završetka školovanja prema vrstama programa i individualnim/sociodemografskim karakteristikama polaznika, i to:
 - a) odredište polaznika nakon završavanja programa soo-a
 - b) udio polaznika zaposlenih neposredno nakon završavanja programa soo-a
6. primjenu stečenih vještina na radnome mjestu:
 - a) podatci o stečenom zanimanju prema vrsti osposobljavanja i individualnim/sociodemografskim karakteristikama
 - b) stopu zadovoljstva polaznika nakon završavanja programa soo-a i poslodavaca stečenim vještinama/kompetencijama
7. utvrđivanje stope nezaposlenosti prema individualnim/sociodemografskim karakteristikama (kontekstualni pokazatelj)
8. zastupljenost ranjivih skupina (kontekstualni pokazatelj)
9. mehanizme za utvrđivanje promjena u potrebama za osposobljavanjem ili usavršavanjem na tržištu rada
10. mehanizme za promicanje boljeg pristupa soo-u

Važno je primijetiti da su neki europski pokazatelji kvalitete posloženi u lančane pokazatelje koji se nadovezuju jedni na druge te tako mogu pružiti informacije dodatne vrijednosti. Primjerice, nakon što se prikupe podaci o stopi sudjelovanja (pokazatelj br. 3) i stopi završavanja programa (pokazatelj br. 4), usporedbom tih dviju skupina podataka moguće je izračunati stopu odustajanja. Što su prikupljene informacije detaljnije i bolje razvrstane (primjerice prema rodu, dobi, etničkoj pripadnosti, prethodnom obrazovanju), rezultati će biti pouzdaniji. Ako se informacije o pohađanju, završetku i odredištu analiziraju prema programima soo-a i individualnim/sociodemografskim karakteristikama polaznika, moći će se prepoznati učinci na polaznike s različitim društvenim karakteristikama i tako procijeniti dostatnost i prikladnost programa soo-a koje su pohađali.

Međutim, informacije dostupne putem sustava poslovnog upravljanja nisu dovoljne za vrednovanje svih osnovnih pokazatelja, a kamoli individualnih ciljeva vezanih uz kvalitetu u vlastitoj ustanovi. Potrebne su dodatne metode prikupljanja podataka za postizanje dubljeg uvida u kvalitetu ustanova soo-a.

3.3.2. Prikupljanje povratnih informacija od unutarnjih i vanjskih dionika

Obično se povratne informacije prikupljaju od učenika, no rijetko od roditelja (pogledajte dodatak, odlomak 1.20), zatim od nastavnika (češće nego od drugih zaposlenika ustanova soo-a) te od bivših polaznika koji su završili programe i njihovih poslodavaca (tvrtki koje surađuju u učenju temeljenom na radu), strukovnih udruženja (kao što su trgovačke i obrtničke komore) i drugih dionika u lokalnoj zajednici (pogledajte dodatak, odlomak 1.36). Pregled vanjskih i unutarnjih dionika koji trebaju biti uključeni u evaluaciju procesa i rezultata u ustanovama soo-a možete vidjeti na slici 7.

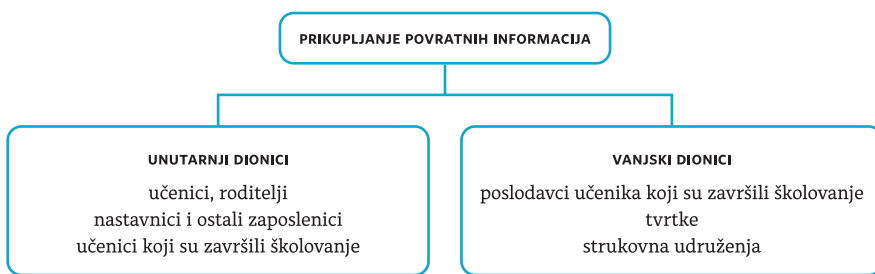
Učenici i polaznici najvažniji su izvori povratnih informacija. Povratne informacije obično se od njih prikupljaju jednom godišnje i trebale bi se moći prikupiti internetski. Upitnici mogu sadržavati pitanja o osobnim podacima (poštujući anonimnost) te o ustanovi i raznim uslugama koje ona pruža (poput knjižnice ili kantine), no fokus upitnika trebao

bi biti na procesu učenja. Taj bi dio trebao sadržavati pitanja o svijesti polaznika o ishodima učenja, odnosu teorije i prakse, upotrebi novih medija, mogućnostima za samoorganizirano učenje i jasnoći kriterija ocjenjivanja.

OKVIR 16 – ALAT: PROTOKOL KAMPANJE

Vodič za prikupljanje i bilježenje važećih i pouzdanih povratnih informacija od polaznika dostupan je u dodatku, odlomak 1.12.

Upitnik za roditelje učenika može se pozabaviti mišljenjem roditelja o tome jesu li odslušani nastavni predmeti povećali znanje i kompetencije njihove djece i jesu li njihova djeca iznosila pozitivne ili negativne komentare o školi, nastavnim predmetima i nastavnicima.



SLIKA 7: Pregled dionika uključenih u evaluaciju / izvor: Cedefop

Upitnici za prikupljanje povratnih informacija od nastavnika i drugih zaposlenika mogu obuhvatiti teme kao što su kultura kvalitete ustanove, rad uprave, mogućnosti sudjelovanja te zadovoljstvo načinom informiranja i komunikacije, radna atmosfera i način rješavanja sukoba.

Istraživanje odredišta učenika koji su završili školovanje u svrhu dobivanja informacija o njihovu zaposlenju ključno je za kvalitetu svake ustanove soo-a. U takvim se istraživanjima potrebno osvrnuti na zaposlenje polaznika nakon završavanja programa soo-a, zadovoljstvo završenim obrazovanjem te primjenu stečenih vještina na radnome mjestu.

Zrcaleći ta istraživanja, poslodavcima se mogu postaviti pitanja o radnom učinku polaznika nakon završavanja programa soo-a te njihovim izgledima za razvoj karijere, uzevši u obzir stečene vještine i kompetencije.

Upitnici upućeni tvrtkama koje nude radno iskustvo i učenje temeljeno na radu mogli bi sadržavati pitanja o zadovoljstvu načinom razmjene informacija i o suradnji tvrtki s ustanovama soo-a, o kvaliteti nastavnih predmeta i nastavnih materijala te o općoj procjeni slike ustanove i slučajevima zabilježenima u proteklih 12 mjeseci.

Na kraju, povratne informacije o percepciji kvalitete i cjelokupnog imidža ustanove soo-a mogu biti zatražene i od drugih dionika, poput gospodarskih i obrtničkih komora, organizacija poslodavaca, organizacija zaposlenika i organizacija civilnog društva koje predstavljaju ranjive skupine.

OKVIR 17 – ALATI: UPITNICI ZA PRIKUPLJANJE POVRATNIH INFORMACIJA

1. Upitnik za učenike (pogledajte dodatak, odlomak 1.26)
2. Upitnik za roditelje učenika (pogledajte dodatak, odlomak 1.20)
3. Upitnik za nastavnike i druge zaposlenike (pogledajte dodatak, odlomak 1.34)
4. Upitnik za završene polaznike (pogledajte dodatak, odlomak 1.13)
5. Upitnik za poslodavce završenih polaznika (pogledajte dodatak, odlomak 1.15)
6. Upitnik za tvrtke koje nude učenje temeljeno na radu (pogledajte dodatak, odlomak 1.38)

3.3.3. Procjene zaposlenika i mjerenje njihova radnog učinka

U poglavlju 3.3.2. o praćenju poučavanja i učenja mogli ste pročitati da su procjene zaposlenika važan alat za prikupljanje povratnih informacija zaposlenika i uprave, kao i za prikupljanje ideja o unapređenju kvalitete.

Ustanove soo-a usmjerene na kvalitetu također mogu redovito vrednovati radni učinak svojih zaposlenika na temelju zadataka definiranih u

opisima njihovih radnih mjesta. Kriteriji vrednovanja uključuju opće profesionalne stavove (profesionalnost, metodološka kultura, vrednovanje/evaluacija, poticanje nadarenih učenika), pojedine obrazovne aktivnosti (opći zadaci, izvannastavne aktivnosti) i druge aspekte kvalitete (predanost ustanovi i njezinoj misiji vezanoj za kvalitetu, spremnost na suradnju, upravljanje partnerstvima, komunikacija, radna disciplina, administracija). Za specifična radna mjesta može se dodati još kriterija radi procjene toga kako zaposlenici obavljaju zadatke u vezi upravljanja (upravljanje odjelom i partnerstvima, rukovoditeljske sposobnosti, znanje upravljanja, kreativnost, komunikacija).

Još jedan alat za vrednovanje radnog učinka zaposlenika jest praćenje nastave od strane voditelja odjela/stručnih vijeća ili voditelja stručne službe s ciljem pružanja pomoći nastavnicima u njihovu razvoju kroz prepoznavanje njihovih snaga i područja za daljnji rad. Da bi vrednovanje bilo najobjektivnije moguće, praćenje nastave obično je popraćeno samovrednovanjem nastavnika i učeničkim vrednovanjem rada nastavnika. Takva vrednovanja trebaju služiti kao podrška i nikako se ne bi smjela koristiti za kontroliranje nastavnika. Da bi se stvorila kultura kvalitete u ustanovi, preporučuje se evaluacija rezultata i rasprava o daljnjim unapređenjima u povjerljivom razgovoru između nastavnika i supervizora.

OKVIR 18 – ALAT: MJERENJE RADNOG UČINKA NASTAVNIKA

Vodič za mjerenje radnog učinka nastavnika promatranjem nastave dostupan je u dodatku, odlomak 1.4.

3.3.4. Samovrednovanje i unutarnja provjera

Samovrednovanje je moćan alat u službi kvalitete onda kada čini sastavni dio pristupa u ustanovi soo-a i kada se provodi sustavno i sveobuhvatno. U većini ga slučajeva koordinira i provodi povjerenstvo za kvalitetu ustanove soo-a sastavljeno od zaposlenika zaduženih za kvalitetu i stručnjaka pod vodstvom koordinatora samovrednovanja, no poziva se i druge zaposlenike – po mogućnosti nastavnike – da sudjeluju u tom procesu.^{viii} Uprava također treba sudjelovati i motivirati

nastavnike i druge dionike da se uključe u manje timove za samovrednovanje kvalitete u kojima se treba otvoreno i iskreno raspravljati o snagama i slabostima organizacije.

Rasprava bi, naravno, u obzir trebala uzeti činjenice i povratne informacije prikupljene iz raznih izvora, ali i osloniti se na 'nemjerljivo znanje' nastavnika i drugih zaposlenika. Ikujiro Nonaka i suradnici pokazali su da novo organizacijsko znanje uvijek proizlazi iz dvaju izvora: 'eksplicitnog znanja', koje se sastoji od podataka, standarda i pokazatelja, i nemjerljivog 'implicitnog znanja', koje se temelji na iskustvu, mišljenjima i pojedinačnim percepcijama stvarnosti (Nonaka i dr. 1994). Tu je vrstu znanja teško prepoznati upotrebom standardiziranih instrumenata prikupljanja povratnih informacija, pa je velika prednost samovrednovanja to da složeni, do toga trenutka neuočeni problemi, prikriveni sukobi i prepreke mogu biti riješeni otvorenom raspravom. Potrebno je kombinirati oba ova izvora znanja jer će njihova interakcija potaknuti stvaranje novog znanja i inovacija u organizacijama.

OKVIR 19 – PREDUVJETI ZA USPJEŠNO SAMOVREDNOVANJE USTANOVE

1. Predanost, podrška i sudjelovanje ravnatelja ustanove
2. Povjerenstvo za kvalitetu koje koordinira i povezuje aktivnosti samovrednovanja
3. Uključenost zaposlenika u samovrednovanje
4. Otvorenost prema podacima, činjenicama i promjenama
5. Adresiranje 'nemjerljivog znanja' kroz otvorenu i iskrenu raspravu
6. Brze odluke o unapređenjima temeljene na rezultatima samovrednovanja
7. Dogovor zaposlenika o provedbi aktivnosti u svrhu unapređenja

Samovrednovanje se pokazalo korisnim i učinkovitim instrumentom za stvaranje čvrste dinamike koja vodi prema kvaliteti, ali svoj puni potencijal ostvaruje tek nakon što postane sastavni dio standarda upravljanja i organizacijske strukture u ustanovama soo-a. Rezultati samovrednovanja – kad postoji konsenzus o njima – mogu prerasti u trenutne odluke za unapređenje kvalitete. To može rezultirati znatnim unapređenjima, primjerice razvojem pedagoške kulture, usklađivanjem

teorije i prakse, uvođenjem novih medija u svakodnevne nastavne aktivnosti ili razradom zajedničkih kriterija za ocjenjivanje polaznika. Stoga, kada se rezultati samovrednovanja koriste za definiranje trenutnih rješenja za unapređenje kvalitete, oni mogu imati važnu ulogu u uspostavi unutarnje kulture kvalitete u ustanovama soo-a.

Unutarnja provjera kvalitete još je jedan alat za samoprocjenu u ustanovama soo-a. Te provjere provode privremeni inspektori ili vrednovatelji kvalitete odabrani iz redova nastavnika koji na temelju vlastitog iskustva i trajnog usavršavanja mogu stručno napraviti unutarnju provjeru različitih dijelova organizacije. Budući da su upoznati s ustanovom i njezinim zaposlenicima, mogu dati povratne informacije temeljene na provjeri djelatnicima odgovornima za područja pod provjerom i tako poticati kvalitetu. Usto, oni izrađuju izvješća koja utječu na godišnje planiranje i ažuriranje ciljeva kvalitete i na pripreme za akreditaciju. Izvješća se podnose upravi, koja donosi odluke o daljnjim promjenama i mogućim unapređenjima.

3.3.5. Sudjelovanje dionika u samovrednovanju

Uz zaposlenike ustanove soo-a iznimno je poželjno uključiti i druge unutarnje te vanjske dionike u samovrednovanje. Međutim, u većini je slučajeva opseg u kojem ih se može uključiti prilično ograničen.

Uključivanje polaznika najjednostavniji je način za povećanje kruga dionika. Osim prikupljanjem povratnih informacija upitnicima, nastavnike treba poticati da prikupljaju kvalitativne povratne informacije u razgovorima s učenicima na kraju sata. Kada učenici osjete da se njihova mišljenja i zamisli cijene, može se očekivati da će barem neki od njih htjeti sudjelovati i u daljnjim aktivnostima za unapređenje kvalitete.

Sve te dodatne aktivnosti osmišljene su da od unutarnjih i vanjskih dionika prikupe kvalitativne povratne informacije i izjave o trenutnom stanju ustanove soo-a, kao i njihova očekivanja vezana uz daljnji razvoj ustanove. Dionike se može pozvati na sudjelovanje na odabranim sastancima ili tematskim radionicama kako bi raspravljali o aktualnim problemima ili zagovarali buduće trendove i zahtjeve. Ovisno o temi to

mogu biti jednokratni sastanci ili niz okruglih stolova koji bi uključivali širok raspon dionika. Neovisno o formatu, važno je da ustanova soo-a jasno definira teme rasprave te dionicima jasno naznači što se od njih očekuje.

Fokus-grupe jedan su od alata koje ustanove soo-a sve češće i sve uspješnije upotrebljavaju ne bi li zajedno s dionicima procijenile kvalitetu. Izvorno proizašle iz društvenih istraživanja, stekle su široku primjenu kao način hvatanja ukoštac s osjetljivim pitanjima u obrazovanju i osposobljavanju. Fokus-grupa metoda je čija je svrha okupljanje radi razmjenjivanja mišljenja o kvaliteti proizvoda ili usluga, o konceptima i idejama ili o novim trendovima i razvojima. Fokus-grupe interaktivna su okruženja u kojima su sudionici slobodni razgovarati i razmijeniti svoja stajališta. Trebala bi ih obilježavati atmosfera obazrivosti i otvorenosti. Trebalo bi izbjegavati pretjeranu formalnost i strogost jer one mogu štetiti dinamici interakcije među članovima, no ne bi smjele biti ni pretjerano neformalne i opuštene jer se rasprava možda neće shvatiti ozbiljno.

U praksi fokus-grupe produbljuju tumačenje podataka prethodno prikupljenih kvantitativnim alatima, poput upitnika za prikupljanje povratnih informacija, i pomažu potaknuti nove ideje i kreativne koncepte za razvoj kvalitete u ustanovama soo-a.

OKVIR 20 – ALAT: ORGANIZIRANJE FOKUS-GRUPE

Vodič za vođenje fokus-grupe za aktivno uključivanje dionika u raspravu o kvaliteti u ustanovi soo-a nalazi se u dodatku, odlomak 1.23.

3.3.6. Objava rezultata vrednovanja

Treba biti svjestan da se transparentnost procesa i rezultata vrednovanja kvalitete ne postiže automatski, ni kod unutarnjih ni kod vanjskih dionika i korisnika. Zbog toga sve aktivnosti vrednovanja trebaju biti popraćene aktivnim objavljivanjem rezultata i komunikacijskom strategijom.

Takva strategija definira tko može pristupiti kojim informacijama i preko kojeg medija, s obzirom na to da zbog povjerljivosti podatka ne mogu sva vrednovanja biti dana na uvid svim dionicima ni biti javno objavljena na internetu. Valja balansirati između prava na zaštitu (posebice nastavnika) i potrebe za što većom transparentnošću.

Sljedeće smjernice mogu pomoći uspostaviti pravila za informiranje o rezultatima vrednovanja u vašoj organizaciji:

1. Samovrednovanje nastavnika treba biti dostupno isključivo njima samima;
2. Rezultati praćenja nastave trebali bi biti povjerljivi i dostupni za raspravu samo nastavniku i njegovu nadređenom;
3. Vrednovanje nastavnih predmeta i programa može se učiniti dostupnim na unutarnjoj mreži ustanove so0-a samo ako je zajamčena anonimnost osobnih podataka i ako se tako dogovorilo na sastancima za kvalitetu s unutarnjim i vanjskim dionicima;
4. Prikupljeni rezultati anketa trebaju biti javno dostupni na internetskim stranicama i tako pridonijeti pozitivnoj promidžbi ustanove so0-a.

OKVIR 21 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Provjerite i prilagodite količinu prikupljenih podataka u svojoj organizaciji.
2. Jeste li već razmišljali o europskom skupu pokazatelja kvalitete?
3. Prikupljate li povratne informacije od važnih dionika svoje organizacije?
4. Kako definirate potrebe za poboljšanjem vještina i kapaciteta svojih zaposlenika?
5. Smatrate li aktivnosti samovrednovanja u svojoj organizaciji dovoljno uspješnima?
6. Jeste li ikad koristili fokus-grupe za dubinsku evaluaciju vašeg osiguravanja kvalitete?
7. Jeste li uspostavili jasna pravila za objavljivanje rezultata vrednovanja?

3.4. Promjena i unapređenje kroz analizu i strateški razvoj

U ovom odlomku ulazite u ključnu fazu ciklusa kvalitete. Naučit ćete kako rezultate vrednovanja i evaluacije pretvoriti u promjene i aktivnosti za unapređenje svoje organizacije. Upoznat ćete se s metodama profesionalne analize čimbenika koji pridonose kvaliteti i naučiti kako pokrenuti promjene i raditi na unapređenjima.

Primjeri iz potpoglavlja 3.3 pokazali su koliko su vrednovanje i evaluacija blisko povezani s razvojem novih ideja i promjena. U raspravi o rezultatima vrednovanja rješenje je vrlo često nadohvat ruke, posebice kada je riječ o ispravljanju pogrešaka i nadvladavanju loše kvalitete.

Primjena stručnih metoda za analizu rezultata vašeg vrednovanja treba vam pomoći da nadvladate *ad hoc* rješenja i osmislite koherentnu strategiju unapređenja kvalitete cijele organizacije i njezinih temeljnih procesa – poučavanja i učenja – te da uspostavite detaljan plan unapređenja koji je u skladu s kriterijima za planiranje kako su izneseni u potpoglavlju 3.1.

OKVIR 22 – PRIJEDLOZI PREPORUKE O EQAVET-U

Za posljednju fazu ciklusa kvalitete pokazatelji u Aneksu I. Preporuke o EQAVET-u predlažu:

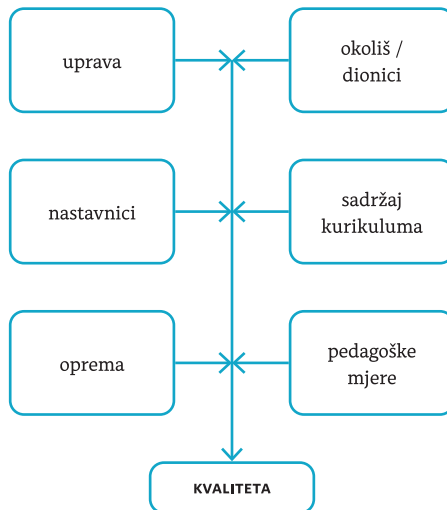
1. da se povratne informacije polaznika i nastavnika upotrebljavaju za donošenje odluka o budućem djelovanju
2. da procesi prikupljanja povratnih informacija i provjere budu dio strateškog procesa učenja unutar organizacije
3. da se uspostave planovi djelovanja

3.4.1. Učite analizirajući čimbenike koji pridonose kvaliteti

Na temelju rezultata praćenja i vrednovanja provedenih pod vodstvom povjerenstva za kvalitetu potrebno je napraviti analizu vašeg učinka u odnosu na prethodno određene ciljeve kvalitete. Otkrit ćete svoje pozitivne strane i svoje pogreške i neuspjehe te izvući pouke iz obojega, sve u svrhu unapređenja kvalitete.

Uglavnom je lakše gledati postignuća negoli analizirati neuspjehe jer je potonje potrebno priznati i prihvatiti prije no što se mogu ispraviti. Za analizu postignuća i neuspjeha iznimno je korisno biti svjestan čimbenika koji su pridonijeli pozitivnim i negativnim učincima. Da bismo unaprijedili kvalitetu, treba moći poznavati i promijeniti te čimbenike.

Početni pregled osnovnih uzročnih čimbenika u soo-u prikazan je na slici 8, izrađenom prema uzročno-posljedičnom modelu koji je razvio japanski teoretičar kvalitete Kauro Ishikawa, po kojemu je i dobio ime. Slika pokazuje koji uzroci dovode do namjeranih i bliskih rezultata. Primjenjiv je u mnogim područjima za analizu načina na koje određeni čimbenici mogu pridonijeti kvaliteti, pa se stoga široko primjenjuje.



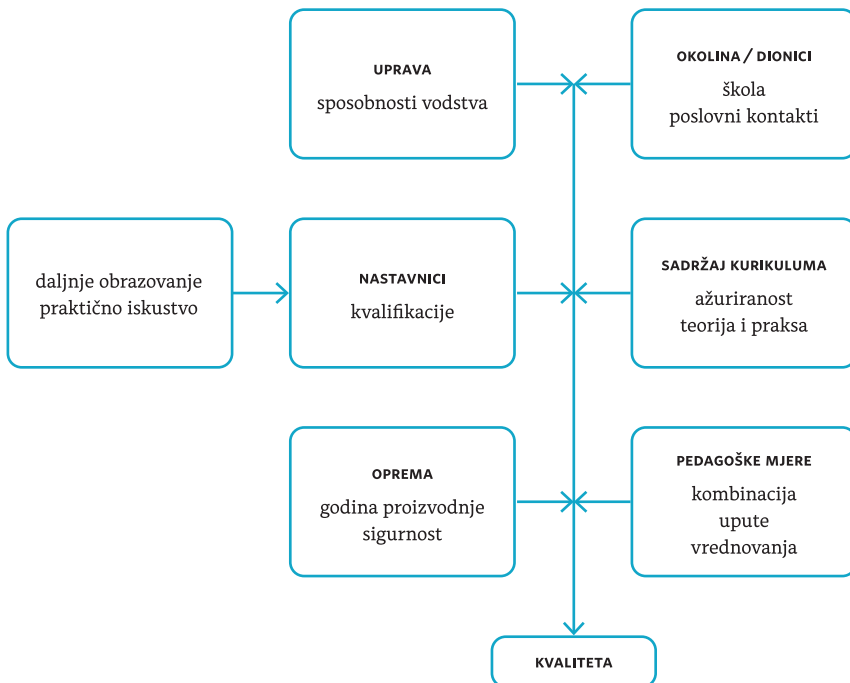
SLIKA 8: Osnovni čimbenici koji pridonose kvaliteti u soo-u / izvor: Cedefop

Kao što je prikazano na slici 8, na kvalitetu mogu utjecati uprava ustanove soo-a, nastavnici ili oprema dostupna u ustanovi, no važni čimbenici isto tako mogu biti i vanjski dionici, sadržaj kurikuluma i pedagoške metode.

OKVIR 23 – ISHIKAWIN DIJAGRAM

Ishikawin dijagram metoda je za analizu i razvoj ideja za rješavanje problema i poboljšanja. Riječ je o ilustraciji uzroka i posljedice, pri čemu je posljedica stavljena na vrh strelice, dok se glavni uzroci nalaze na stranama strukture s poduzrocima povezanim s glavnim čimbenicima.

U praksi je međusobna interakcija odgovornih čimbenika posebno važna, no u svrhu analize potrebno je i odvojeno proučiti utjecaj svakoga pojedinačnog čimbenika. Na slici 9 dodatno su razrađeni osnovni uzročnici kvalitete u soo-u. Što je analiza potencijalnih uzročnika dublja, mogućnosti za daljnje djelovanje u svrhu unapređenja kvalitete postaju jasnije.



SLIKA 9: Glavni i sporedni čimbenici koji pridonose kvaliteti u soo-u / izvor: Cedefop

Slika 9 pokazuje primjerice da uprava može dodatno osnažiti svoje sposobnosti vodstva, da nastavnici mogu steći više praktičnog iskustva i da se od institucija nadležnih za SOO može zahtijevati zamjena zastarjele tehničke opreme.

3.4.2. Priprema za promjenu

Nakon što je vaša analiza uzroka dosegla ovaj stupanj, najvažniji elementi promjene ili unapređenja trebali bi biti nadohvat ruke. Međutim, budući da je nemoguće simultano unaprijediti kvalitetu u cijeloj ustanovi, potrebno je odrediti na što ćete se usredotočiti. Pritom koristan alat može biti Paretova tehnika analize, objašnjena u okviru 24.

OKVIR 24 - PARETOVA ANALIZA

Paretova analiza, poznata kao pravilo 80:20, metoda je za određivanje prioriteta za unapređenje i pronalaženje rješenja za probleme. Pravilo kaže da je 80% problema posljedica 20% uzroka. Identificiranjem ključnih 20% možete disproporcionalno poboljšati radni učinak.

Čim se utvrde područja promjene i unapređenja, nužno se dogovoriti o opcijama. Kako se očekivanja i namjere organizacije SOO-a, nastavnika, drugih zaposlenika, polaznika i drugih dionika najčešće ne podudaraju, često treba postići kompromis. Treba provjeriti jesu li sredstva za ostvarenje tih ciljeva dostupna i jesu li dostatna za postizanje željenih rezultata, koji bi partneri mogli pomoći u ostvarenju planiranih ciljeva i koji im dionici u tome mogu pružiti podršku.

Postoje različite metode pomoću kojih se možete pozabaviti ovim pitanjima. Za prikupljanje ideja o provedbi promjena možete primjerice organizirati mentalno mapiranje (*mind mapping*). Ključna riječ ili slika stavlja se u središte dijagrama, odakle potom proizlaze glavne i sporedne grane u raznim smjerovima, stvarajući mapu u kojoj su elementi koje treba razmotriti jasno i hijerarhijski strukturirani.

Kratki sastanci na kojima se odvija grupno promišljanje ili *brainstorming*^{ix} još su jedna metoda za promicanje inovativnih zamisli. Takvi sastanci traju 10 do 30 minuta i fokusiraju se na teme dogovorene prije sastanka.

OKVIR 25 - BRAINSTORMING

Brainstorming je ključna metoda za osiguravanje i razvoj kvalitete u organizacijama soo-a. To je nestrukturiran proces u kojemu se okupljaju iskusni dionici u svrhu iznalaženja zamisli za daljnji razvoj organizacije soo-a i rješenja za nadvladavanje neuspjeha.

3.4.3. Razvoj plana unapređenja

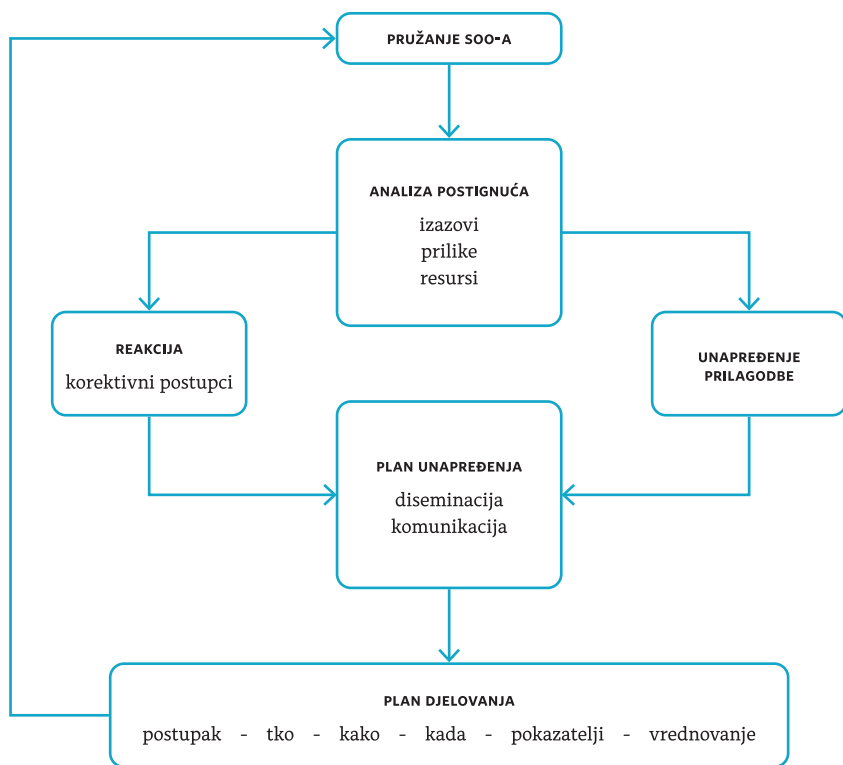
Plan unapređenja temelji se na rezultatima analize uspjeha i neuspjeha i uključuje izazove, prilike i resurse dostupne za promjenu (pogledajte dodatak, odlomci 1.24, 1.25, 1.28). Nakon rasprave s glavnim dionicima o najvažnijim područjima promjena sve se informacije prikupljaju u planu unapređenja, a dalje se razrađuju dva različita prijedloga promjena:

1. korektivne radnje za nadvladavanje uočenih neuspjeha i nedostataka kao odgovor na veće primjedbe polaznika i drugih dionika
2. postupci prilagodbe za strukturalna unapređenja i prilagodbu ustanove i programa soo-a vezani za slabije učinke ili nove zahtjeve

Nakon odobrenja uprave organizacije soo-a, o planu unapređenja informira se što veći broj dionika u svrhu pokazivanja usmjerenosti organizacije na kvalitetu.

Plan unapređenja potrebno je revidirati dvaput godišnje te ažurirati barem jednom godišnje u sklopu godišnjeg ciklusa kvalitete.

Interno, organizacija promjena zahtijeva dodatan korak: plan unapređenja mora se primijeniti u praksi. Slika 10 prikazuje kako se zajednički prepoznate i prihvaćene potrebe za promjenama preobražavaju u detaljan plan djelovanja.



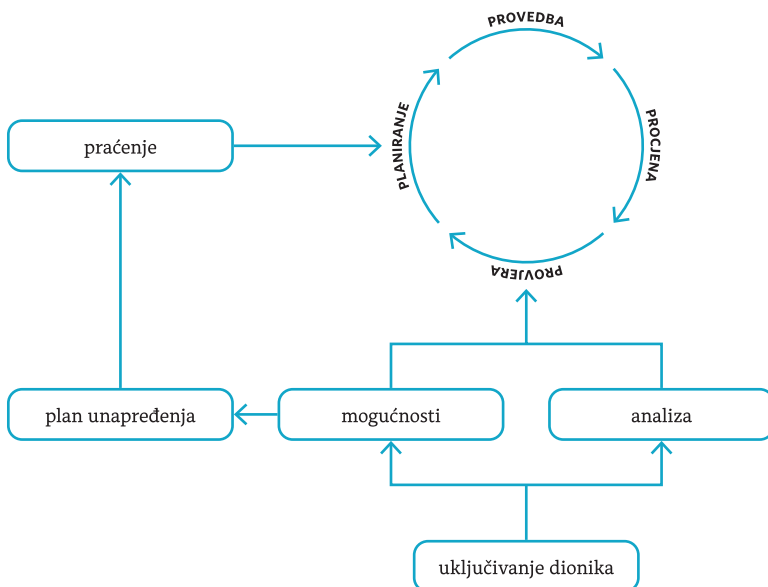
SLIKA 10: Preobrazba potreba za unapređenjem u plan djelovanja / izvor: Cedefop

Plan djelovanja izrađuje se da bi do promjene zaista i došlo i da bi se zacrtani proces unapređenja promatrao i vrednovao s ciljem da se provjeri dovodi li do postizanja željenih rezultata. Plan djelovanja trebao bi detaljno bilježiti:

1. vrstu radnji koje treba poduzeti
2. pojedince zadužene za provedbu
3. resurse i alate potrebne za provedbu planiranih postupaka
4. rokove do kojih se postupci trebaju provesti
5. pokazatelje koji mjere jesu li se postigli željeni učinci
6. vrednovanje i evaluaciju zacrtanog napretka

Uprava je odgovorna za praćenje postupaka za provedbu plana djelovanja te za pregled i mjerenje njihovih učinaka.

Ukratko, slika 11 prikazuje pregled različitih koraka koje je potrebno poduzeti za izradu plana unapređenja. Na temelju jasne analize različitih čimbenika koji pridonose kvaliteti soo-a i nakon iscrpne rasprave s unutarnjim i vanjskim dionicima o mogućnostima promjene, uprava ustanove usvaja plan unapređenja. Ona određuje korektivne radnje i strukturalne prilagodbe te definira postupke, resurse, odgovornosti, pokazatelje za mjerenje postignuća i rokove. Koordinator samovrednovanja zadužen je za provođenje plana unapređenja.



SLIKA 11: Organiziranje promjene i unapređenja kvalitete / izvor: Cedefop

3.4.4. Jeste li spremni za promjenu?

Nakon što su zadovoljeni preduvjeti i osigurani tehnički alati za promjenu i unapređenje, mogli bismo pretpostaviti da se zamišljena promjena provodi prema planu. No još uvijek preostaje pitati jesu li ljudi u vašoj organizaciji spremni na promjene i jesu li dovoljno motivirani da plan unapređenja i djelovanja provedu u praksi.

Postoje još neke teme koje valja uzeti u obzir kako bi se provela zamišljena promjena. Izazovi i prepreke koji se mogu pojaviti u potrazi za drukčijim ciljevima kvalitete sažeti su u tablici 2.

CILJEVI VEZANI ZA KVALITETU	IZAZOVI	PREPREKE
TRAJNI CILJEVI	stvaranje održivog i trajnog razvoja	ustaljene rutine koje vode do smanjenja privlačnosti
NOVI CILJEVI	promicanje inovacije naspram uspostavljenih procedura	otpor promjenama i ovisnost o poznatom

TABLICA 2: Vrste ciljeva i unapređenje kvalitete / izvor: Cedefop

Trajni ili dugoročni ciljevi kvalitete postaju zamorni i gube na poželjnosti u percepciji ljudi. Teško je kroz godine ostati motiviran za daljnja unapređenja koja sama po sebi mogu biti blokirana ustaljenim rutinama.

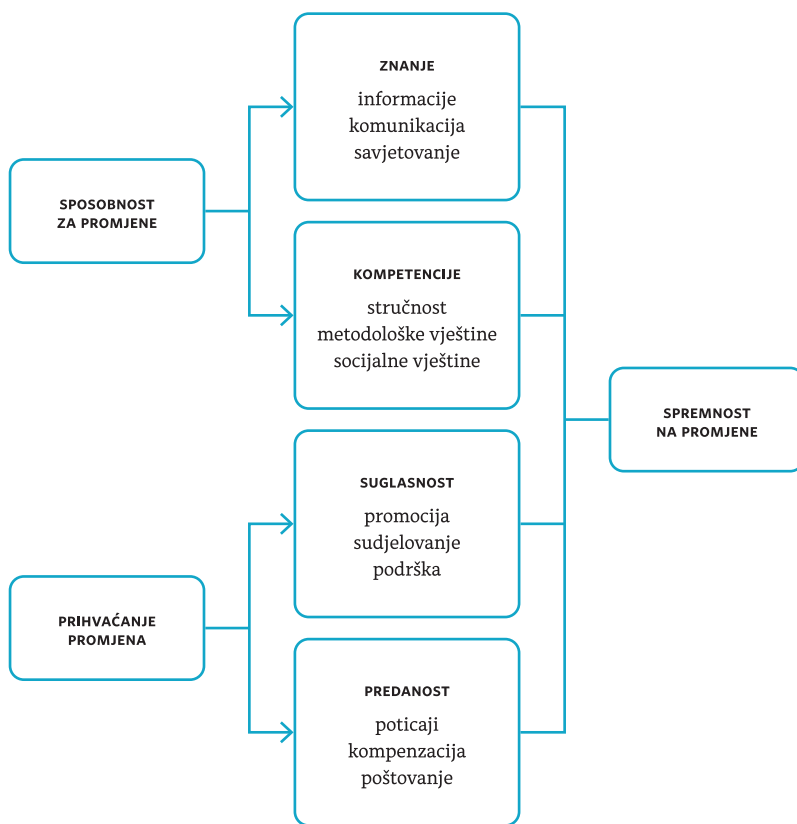
Uvođenje novih, inovativnih ciljeva još je teže: inovacije idu ruku pod ruku s ukidanjem ustaljenih tradicija i usađenih običaja. To plaši ljude, koji svoje neslaganje mogu izraziti otporom promjenama i suptilnim sukobima. Pri uvođenju inovacija sama organizacija mora usvojiti nove obrasce djelovanja, odreći se ustaljenih praksi i nadvladati ovisnost o poznatom.

Što učiniti da osigurate spremnost na promjene u svojoj organizaciji? Raspoloživa su dva glavna pristupa: jedan je da unaprijedite sposobnost ljudi u organizaciji, a drugi da povećate njihovu spremnost na promjene. Za pregled tih opcija pogledajte sliku 12.

Komunikacija s ljudima, odnosno pružanje informacija o tome što se namjerava i očekuje, trebala bi im pomoći proširiti znanje i sposobnost suočavanja s novim zahtjevima. Posebna bi se pažnja trebala posvetiti onima koje zamišljene promjene najviše pogađaju, pa bi za njih bilo dobro osigurati individualna savjetovanja.

Promjene i unapređenja obično od ljudi zahtijevaju nešto novo i drukčije, pa bi stoga trebalo osigurati da imaju nužne kompetencije, vještine i stručnost za nošenje s novim zadacima i izmjenama u zaduženjima.

Pružanje mogućnosti za sudjelovanje u svim fazama razvoja kvalitete vjerojatno je najbolji način za osiguravanje prihvaćanja promjena i suglasnost s novim zahtjevima. Ohrabrenje i podrška ljudima, ne samo u dodatnim naporima pri postizanju kvalitete već i u njihovim svakodnevnim zadacima, preduvjeti su za slaganje s novim standardima kvalitete.



SLIKA 12: Osiguravanje spremnosti na promjenu unutar ustanove / izvor: Cedefop

Naposljetku, poticanje samopoštovanja ljudi i isticanje njihove vrijednosti ključni su za stvaranje spremnosti na promjenu, kao i promicanje predanosti i motivacije kroz poticaje i kompenzacije za trud uložen u postizanje bolje kvalitete. Spremnost na promjene nužan je preduvjet za napredovanje organizacije prema kulturi kvalitete.

OKVIR 26 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Koja tri veća ili manja čimbenika, prema vašem mišljenju, imaju naj snažniji učinak na kvalitetu u vašoj organizaciji?
2. Koji je čimbenik, prema vašem mišljenju, prioritet? Dijeli li vaša organizacija vaše prioritete?
3. Koje metode primjenjujete u svojoj organizaciji da biste došli do novih zamisli o unapređenjima i pronalaženju rješenja za nadvladavanje neuspjeha?
4. Sadrži li vaš pristup unapređenjima više korektivnih ili prilagodbenih radnji?
5. Je li vaše povjerenstvo za kvalitetu spremno za nadgledanje provedbe plana unapređenja?
6. Koji je glavni izazov za stvaranje spremnosti na promjene u vašoj organizaciji?

3.5. Plan 2.0: uspostava dosljedne strategije razvoja

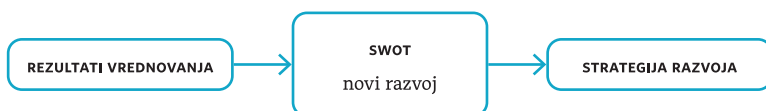
Nakon što ste u prethodnom dijelu završili cijeli ciklus kvalitete, sada ste spremni ponovno ući u prvu fazu ovog ciklusa. Dok se u prethodnom krugu planiranje smatralo detaljnim operativnim zadatkom, u potpoglavlju 3.5.1. naučit ćete kako doći do plana 2.0, napredne verzije planiranja, i uspostaviti dosljednu strategiju razvoja vaše ustanove soo-a koja obuhvaća kontinuirano poboljšanje kvalitete.

3.5.1. Otkrijte svoje snage i slabosti - i svoje prilike i opasnosti

Analiza snaga, slabosti, prilika i opasnosti (engl. swot: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) nudi okvir za otkrivanje snaga i slabosti ustanove soo-a, kao i prilika i opasnosti za njezin strateški razvoj. Riječ je o metodološkom alatu za razvoj dosljedne strategije za cijelu ustano-

vu temeljenom na valjanim vrednovanjima i pouzdanim evaluacijama unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju. SWOT-analiza može na temelju analize detaljnije od one koja je provedena u prethodnim fazama ciklusa kvalitete dati sažet pregled situacije u kojoj se organizacija nalazi.

Dok su prethodne analize bile usredotočene na unutarnja postignuća, swot-analiza kombinira rezultate unutarnjih vrednovanja s rezultatima istrage vanjskih preduvjeta za daljnji razvoj vaše ustanove. Analiza snaga i slabosti, usmjerena prema unutra, teži rasvijetliti koje neuspjeha treba ispraviti i koje snage razviti.



SLIKA 13: Strateška važnost swot analize / izvor: Cedefop

Analiza vanjskih čimbenika trebala bi identificirati prilike i opasnosti s kojima bi se organizacija mogla susresti u budućnosti. Zbog toga je swot-analiza prikladna za preobražavanje rezultata unutarnjeg vrednovanja i analize budućih trendova u dosljednu strategiju razvoja ustanove, uključujući i strategiju za stalno unapređenje kvalitete.

UNUTARNJI ČIMBENICI	<p style="text-align: center;">SNAGE</p> <p>značajke, sposobnosti i resursi organizacije soo-a koji se mogu upotrijebiti za ostvarenje ciljeva kvalitete</p>	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <p>unutarnji nedostaci, ograničenja i mane koji predstavljaju prijetnju ostvarenju ciljeva vezanih za kvalitetu</p>
VANJSKI ČIMBENICI	<p style="text-align: center;">PRILIKE</p> <p>prilike koje mogu podržati ostvarenje ciljeva vezanih uz kvalitetu</p>	<p style="text-align: center;">OPASNOSTI</p> <p>čimbenici iz vanjskog okruženja koji bi u budućnosti mogli štetno utjecati na strategiju unapređenja kvalitete</p>

TABLICA 3: Sastavnice swot-analize / izvor: Cedefop

SWOT-analiza trezveno je i otvoreno istraživanje trenutnog i budućeg stanja ustanove koje uključuje analizu empirijskih činjenica i podataka o dugoročnim trendovima u SOO-u u Europi i vašoj regiji. Treba vrednovati izvješća relevantnih studija i istraživanja, ali i njegovati kontakte sa stručnjacima, istraživačkim ustanovama i razvojnim agencijama. Nakon identificiranja glavnih prilika i opasnosti, potrebno je procijeniti njihov mogući utjecaj na ustanovu. Ključni je korak u tome povezivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika: cilj je SWOT-analize odrediti koja bi strategija razvoja mogla u najvećoj mjeri omogućiti ustanovi da u potpunosti iskoristi prilike – uzevši u obzir njezine konkretne snage i slabosti.

Jedinstvene snage posebno su prikladan ključni čimbenik za daljnji razvoj. Stoga usredotočite svoju strategiju na snage po kojima se vaša ustanova razlikuje od drugih (također, pogledajte potpoglavlje 3.5.2. o ocjenjivanju prema referentnim pokazateljima).



SLIKA 14: Oblikovanje strategije razvoja / izvor: Cedefop

Poput drugih aktivnosti usmjerenih na kvalitetu, SWOT-analiza i s njom povezana izrada strategije provode se u partnerstvu s unutarnjim i vanjskim dionicima. Taj bi vam pristup trebao omogućiti uključivanje iskustava iz različitih gospodarskih i socijalnih segmenata društva u svoju strategiju. Uključivanje širokog spektra stručnjaka i dionika iz različitih sredina podrazumijeva organiziranje ovog procesa kao višefa-

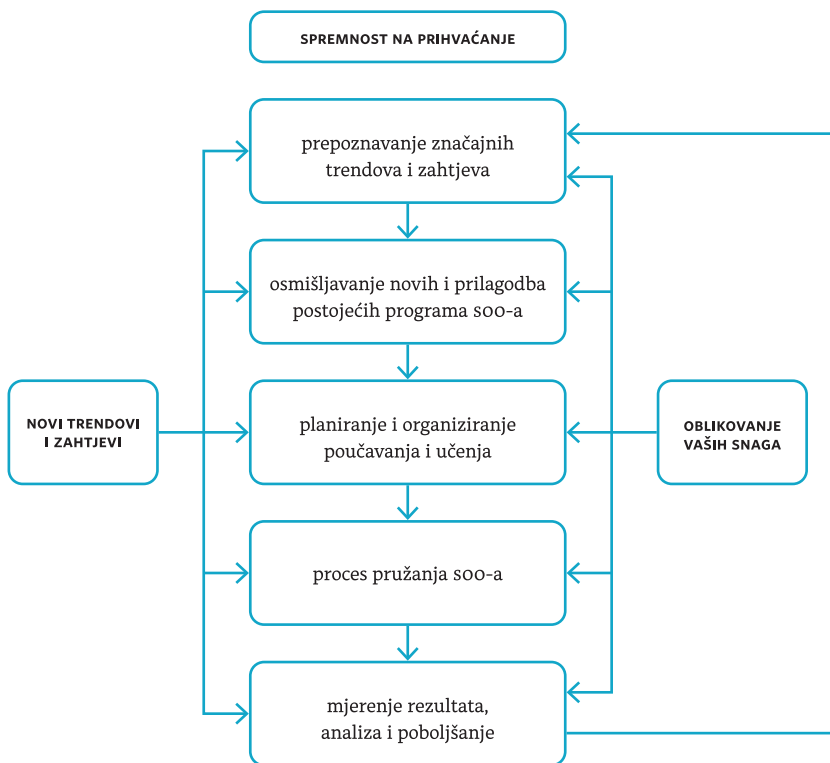
znog ciklusa koji nalikuje ciklusu kvalitete, u kojem se u svakoj fazi u obzir uzimaju mjerljivi podaci i nemjerljivo znanje sudionika, zajednička analiza i promišljanje te izvlačenje odgovarajućih zaključaka za daljnje djelovanje, čime se kontinuirano oblikuje razvojna strategija (pogledajte sliku 14).

U idealnom bi slučaju svaka sastavnica ovog ciklusa trebala moći pomoći u izgradnji jasnije slike postojećeg stanja i budućih trendova i tako optimizirati strategiju razvoja. Ako se planiranje organizira kao proces zajedničkog učenja, od njega neće profitirati samo kvaliteta strategije: razmjena iskustava i zajedničko stvaranje novih uvida osnažit će suradnju među sudionicima i stvoriti ozračje zajedničkog povjerenja.

Zahvaljujući rastućim potrebama za inovacijama u soo-u razvoj kvalitete ne može se promatrati kao linearno napredovanje, već kao višedimenzionalan zadatak. Ustanove soo-a moraju se trajno prilagođavati sve bržim promjenama u poslovnom svijetu i neprestanoj potrebi za novim vještinama i kompetencijama na tržištu rada. Stoga strateški razvoj kvalitete podrazumijeva trajno ponavljanje ovog ciklusa, uz spremnost na učenje, prilagodbu i inovacije.

Prepoznavanje novih vanjskih trendova i zahtjeva na tržištu rada i osiguravanje odgovarajućih odgovora na njih od strane vaše ustanove predstavlja stalni izazov. Međutim, vašoj organizaciji neće odgovarati svaki novi smjer niti će se on poklapati s vašim specifičnim snagama. Najprije pomno analizirajte važnost vanjskog razvoja za strategiju svoje organizacije, a tek onda poduzmite niz postupaka promjene i prilagodbe da biste svoje strateške uvide spustili na zemlju – u specifičan sustav i programe soo-a koje nudite (pogledajte sliku 15).

1. Možda će trebati osmisliti nove i prilagoditi i promijeniti postojeće obrazovne programe, sadržajno i metodološki
2. Slijedi planiranje procesa učenja i poučavanja za koje bi mogli zatrebati novi nastavnici, oprema i nastavni materijali
3. Treba organizirati pružanje prilagođenih i novih obrazovnih programa
4. Potrebno je osigurati praćenje i mjerenje rezultata, kao i analizu daljnjih unapređenja



SLIKA 15: Prilagodba vaše strategije / izvor: Cedefop

3.5.2. Ocjenjivanje prema referentnim pokazateljima (benchmarking)

U poslovnom se svijetu pojam ocjenjivanja prema referentnim pokazateljima (*benchmarking*) upotrebljava već dosta dugo te sve više dobiva na važnosti. Riječ je o procesu u kojem se proizvodi, usluge i prakse mjere i uspoređuju s najjačom konkurencijom, tj. s organizacijom za koju se smatra da je najbolja u određenom području. U poslovnom se svijetu stalna potraga za snagama i slabostima i upotreba neiskorištenog potencijala smatraju ključem uspjeha u postizanju kvalitete i održive konkurentnosti.

Ocjenjivanje prema referentnim pokazateljima pomaže trajnom i usmjerenom traganju za novim idejama, učinkovitim metodama, pro-

cedurama i procesima izvan vlastite ustanove u svrhu poticanja unapređenja i inovacija. Stoga se ono usmjerava na razvoj vlastite organizacije.

OKVIR 27 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Je li vaša ustanova uspostavila dugoročnu razvojnu strategiju koja podrazumijeva trajno unapređenje kvalitete?
2. Kako biste analizirali buduće trendove i prilike koje proizlaze iz njih za vašu organizaciju?
3. Što smatrate jedinstvenim snagama svoje organizacije?
4. Znete li prikladnog konkurenta s kojim možete usporediti svoju ustanovu soo-a?

ČETVRTO POGLAVLJE

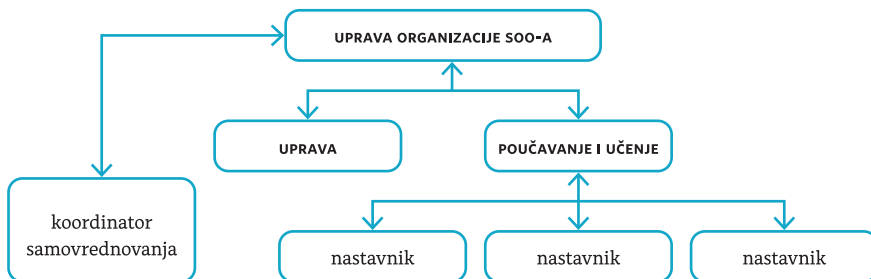
MEĐUSOBNO PROŽIMAJUĆI UNUTARNJI ELEMENTI KOJI UTJEČU NA KVALITETU U SOO-U

U ovom ćete poglavlju naučiti kako se naizgled odvojeni elementi koji proizlaze iz same organizacije i njezine okoline međusobno prožimaju i time utječu na kvalitetu pružanja soo-a. Također ćete naučiti kako možete utjecati na te čimbenike da biste osigurali i unaprijedili kvalitetu u svojoj organizaciji.

4.1. Organizacijska struktura upravljanja kvalitetom

Prvi je i najveći izazov usidriti upravljanje kvalitetom u organizacijsku strukturu ustanove soo-a. Ne postoji univerzalno rješenje jer organiziranje upravljanja kvalitetom treba odgovarati veličini i strukturi pružatelja soo-a. Također se trebaju uzeti u obzir tradicije, osobne kvalifikacije i interesi.

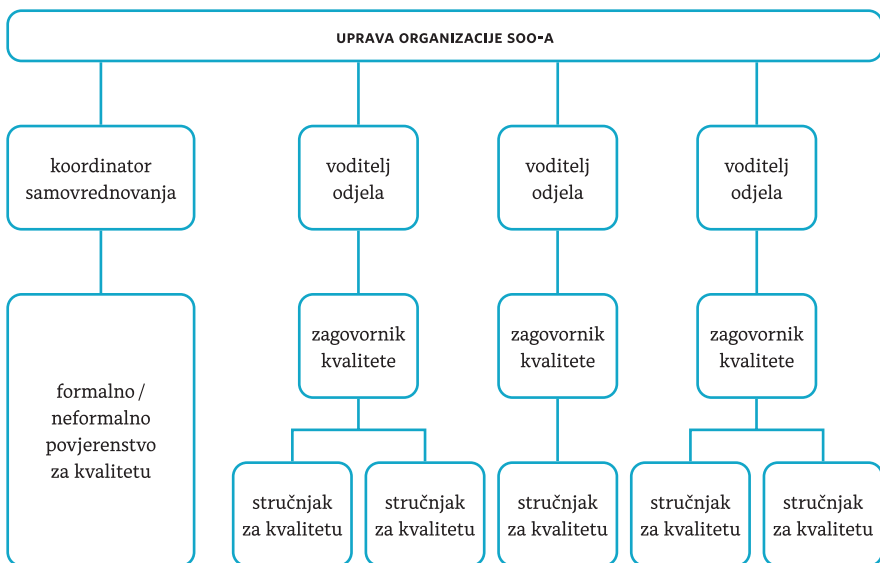
Zbog toga dijagrame na slikama 16 i 17 treba shvatiti samo kao primjere opisa nekih točaka od općenite važnosti.



SLIKA 16: Primjer strukture unutarnjeg upravljanja kvalitetom u maloj organizaciji soo-a
/ izvor: Cedefop

Za malu organizaciju soo-a preporučljivo je da se zadatak koordinatorka samovrednovanja (opisan u drugom poglavlju) dodijeli jednom od

nastavnika, i to kao posao s nepunim radnim vremenom koji se može obavljati u kombinaciji s poslovima nastavnika.



SLIKA 17: Primjer strukture unutarnjeg upravljanja kvalitetom u velikoj organizaciji soo-a / izvor: Cedefop

U svakom slučaju, posao koordinatora samovrednovanja – ili povjerenstva za kvalitetu u većim organizacijama – treba uspostaviti tako da ta instanca bude izravno odgovorna upravi i da s njom blisko surađuje. U većini ustanova soo-a voditelji odjela^x dio su uprave, barem kada je riječ o donošenju odluka vezanih uz kvalitetu zato što su odgovorni za provođenje u praksu većine aktivnosti vezanih uz kvalitetu. Iznimno je poželjno da voditelji odjela uživaju potporu zagovornika kvalitete: to je uglavnom dodatni zadatak nastavnika ili nekog drugog zaposlenika odjela koji obavlja druge glavne zadatke.

Zagovornici kvalitete najvažniji su partneri koordinatora samovrednovanja u provođenju aktivnosti vezanih uz kvalitetu na razini odjela. Zajedno čine formalno povjerenstvo za kvalitetu, kojem se neformalno mogu pridružiti entuzijasti osobno uključeni u područja kvalitete i dru-

gi stručnjaci kojima su povjereni zadaci usko povezani s upravljanjem kvalitetom, poput prikupljanja i obrade unutarnjih podataka.

OKVIR 28 – AKTIVNOSTI POVJERENSTVA ZA KVALITETU:

PRIMJER VELIKOG PRUŽATELJA SOO-A

U ovom se primjeru tim za upravljanje kvalitetom ustanove soo-a sastoji od sedam ljudi s posebnim ulogama i ekspertizom: formalni su članovi tima koordinator kvalitete i dvoje zagovornika kvalitete, a neformalni članovi administrator odgovoran za satnicu nastave, predstavnik sindikata, vanjski savjetnik za obrazovanje i unutarnji stručnjak za informacijske tehnologije (IT). Na čelu je tima koordinator samovrednovanja. Povjerenstvo se sastaje dvaput godišnje – ako je potrebno, i do četiri puta godišnje – da bi raspravilo o ostvarenju nacionalnih, regionalnih i specifičnih ciljeva škole vezanih za kvalitetu te procijenilo najrecentnija postignuća u kvaliteti. Te evaluacije temelje se na prikupljenim administrativnim podacima, koji se, među ostalim, analiziraju i tumače i pomoću kvalitativnih povratnih informacija prikupljenih od svih (neformalnih) mreža u okviru škole.

Na temelju rada povjerenstva za kvalitetu koordinator samovrednovanja priprema odluke za upravu i sastavlja nacrt službenog izvješća o kvaliteti (za prihvaćanje odgovornosti i akreditaciju).

Primjer pruža i informacije o formalnom prepoznavanju rada povjerenstva za kvalitetu. Škola ima 'raspored' od jednog nastavnog sata po učniku po školskoj godini za zadatke vezane za upravljanje kvalitetom. Za koordinатора samovrednovanja to znači smanjenje tjednih nastavnih obveza, a ovisno o raspodjeli zadataka dio radnih sati može se predati drugom (formalnom) članu povjerenstva za kvalitetu. Nadalje, formalnim i neformalnim članovima povjerenstva za kvalitetu možda se pruži prilika za napredak u karijeri – uključujući povišice – u znak prepoznavanja njihova truda.

Da zaključimo, unutarnje upravljanje kvalitetom treba biti formalno organizirano, ali može funkcionirati s ograničenim brojem formalnih uloga i specifičnim kadrovskim resursima pod uvjetom da se upotre-

bljava iskustvo i osobna uključenost zaposlenika. Nužno je uspostaviti općenito upravljanje kvalitetom, a mnoge zadatke vezane za pitanja kvalitete, kao što su, primjerice, administracija, prikupljanje i analiza podataka, mogu obavljati nastavnici i drugi zaposlenici sa srednjom razinom upravljačkih odgovornosti.

4.2. Održavanje ravnoteže između upravljanja i sudjelovanja

Jasno vodstvo nezamjenjiv je preduvjet za uspješnost unutarnjeg suk-a, ali kao što je već ranije naznačeno, ni najbolji sustav ne može funkcionirati bez predanosti članova organizacije. Stoga je od odlučujuće važnosti uspostaviti ravnotežu između upravljanja i sudjelovanja. Uspješno upravljanje kvalitetom treba međusobno suprotstavljene procese – kombinaciju inicijativa koje se kreću odozgo prema dolje i odozdo prema gore.

Najprikladnijim pristupom, koji ujedno i najviše obećava, čini se upravljanje prema ciljevima (UPC) –uspostavljanje strateških ciljeva na temelju savjetovanja uprave s najvažnijim dionicima i dogovora o konkretnim ciljevima usklađenima sa strategijom za svaku organizacijsku jedinicu i zaposlenike. Svakodnevne aktivnosti vode se samostalno, ali mjerenjem radnog učinka provjerava se jesu li zaposlenici i jedinice postigli dogovorene ciljeve. Koncept UPC-a jača decentralizirane odgovornosti, što je važan preduvjet za identifikaciju zaposlenika s ustanovom i njihovo posvećivanje kvaliteti.

Predanost uprave, a posebice ravnatelja, kvaliteti i aktivno sudjelovanje uprave u aktivnostima vezanima za unapređenje kvalitete ključni su čimbenici u uspostavi ravnoteže između upravljanja i sudjelovanja. Na primjer:

1. jedan član uprave zadužen je za upravljanje kvalitetom i koordinator samovrednovanja odgovara izravno toj osobi
2. uprava imenuje koordinadora samovrednovanja i djelatnike za kvalitetu te poziva zaposlenike na sudjelovanje u povjerenstvu za kvalitetu
3. uprava osigurava kadrovske i financijske resurse potrebne za upravljanje kvalitetom

4. uprava podupire nastojanja za unapređenjem kvalitete i djeluje kao uzor za uspješnu promjenu

Aktivno sudjelovanje zaposlenika, uz upravu, osigurava da će se aktivnosti i promjene (korektivni postupci i postupci za poboljšanje) vezane za upravljanje kvalitetom provesti na svim razinama organizacijske hijerarhije, potičući tako predanost nastavnog kadra ustanovi i stalan razvoj kvalitete. Zadatak je uprave da stvori odgovarajuće uvjete za aktivno sudjelovanje zaposlenika, što uključuje:

1. promidžbu zajedničkih vrijednosti, jasnu definiciju odgovornosti i izgradnju svijesti o ciljevima vezanima za kvalitetu
2. uključivanje zaposlenika u određivanje ciljeva i željenih ishoda za bolju kvalitetu
3. trajno i vjerodostojno informiranje i komunikaciju (pogledajte potpoglavlje 4.3.)
4. stvaranje okruženja otvorenog i iskrenog dijaloga i povjerenja (pogledajte okvir 30)

Zaposlenici neće nužno uvijek pristati aktivno sudjelovati, pa im je potrebna motivacija i poticaj. Ovlaštenje je učinkovita metoda koja podrazumijeva predavanje određenih odgovornosti i ovlasti zaposlenicima, omogućujući im autonomiju i samostalno odlučivanje u situacijama povezanim s poslom. Također, ovlaštenje osigurava protutežu upravi te pomaže zaposlenicima u preuzimanju zadataka. Glavni uvjeti za ovlaštenje zaposlenika mogu biti:

1. decentralizirana struktura upravljanja
2. jasno definiranje odgovornosti vezanih uz postupak (pogledajte potpoglavlje 4.4.)
3. glas zaposlenika u procesima donošenja odluka
4. unutarnji sustav nagrada i priznanja zaslužnim zaposlenicima (pogledajte okvir 29)

OKVIR 29 - UNUTARNJI SUSTAV NAGRADA I PRIZNANJA

Nagrade i priznanja za postignute ciljeve vezane za kvalitetu možda mogu motivirati zaposlenike da se više uključe. Najbolje je kad priznanje slijedi odmah nakon nekog hvalevrijednog čina zaposlenika. Uspješ-

ne zaposlenike treba prepoznati i pohvaliti pred drugim zaposlenicima i upravom. Informacije o priznanju trebale bi biti diseminirane što većem broju ljudi upotrebom raznih komunikacijskih sredstava.

4.3. Informacije i komunikacija

Znanje se smatra najvrednijim resursom organizacije jer ono osigurava njezin budući razvoj i prednost pred konkurencijom. Za učinkovito prenošenje i proizvodnju znanja od ključne je važnosti da pružatelj soo-a omogući neometan protok informacija i učini sve da olakša komunikaciju. Međutim, informacije bi trebale biti usmjerene prema pravim ljudima i treba izbjegavati svaki višak informacija jer je kontraproduktivan.

Dobro upravljanje informacijama i komunikacijom ključno je za djelovanje SUK-a jer pomaže uspostaviti transparentnost procesa i odgovornosti, proširiti informacije o mogućnostima aktivnog sudjelovanja i objaviti rezultate vrednovanja kvalitete. Stalna komunikacija sa zaposlenicima, nastavnicima i polaznicima važan je preduvjet za postizanje predanosti kvaliteti. Primjerice, davanje povratnih informacija o rezultatima mjerenja kvalitete onima koji su sudjelovali u vrednovanju izuzetno je važan korak u upravljanju kvalitetom. Informiranje o glavnim rezultatima anketa o zadovoljstvu polaznika – kao i o postupcima za unapređenje koji su proizašli iz njih – poboljšat će percipiranu kvalitetu ustanove soo-a i usput povećati motivaciju za sudjelovanje u budućim anketama.

Ustanova soo-a može se koristiti širokim rasponom medija za smisleno rukovođenje informacijama i komunikacijom. Odabir odgovarajućeg medija ovisno o slučaju, svrsi i povjerljivosti informacija važan je zadatak upravljanja kvalitetom:

1. sastanci su nezamjenjive komunikacijske prilike za raspravu o kvaliteti (aktivnostima, rezultatima, unapređenjima) u otvorenoj atmosferi kroz aktivno uključivanje relevantnih dionika
2. lokalna informacijska mreža (intranet) savršen je sustav za pohranu pravila, procedura, izvješća i podataka o vrednovanju jer mehanizam individualnog pristupanja mreži može omogućiti fleksibilnu dostupnost povjerljivih informacija
3. mrežna je stranica prikladno sredstvo za pozitivnu promidžbu ustanova

soo-a, obavještavanje o ciljevima i postignućima vezanima za kvalitetu i za brzu diseminaciju svih aktualnih informacija

4. bilteni (newsletteri) mogu se koristiti za obavještavanje o najrecentnijem razvoju i postignućima, za predstavljanje novih zaposlenika i promidžbu novih projekata i planova
5. društvene mreže poput Facebooka, LinkedIna i Xinga sve više zamjenjuju tiskane biltene jer imaju istu ulogu, no češće se ažuriraju, pa ih polaznici soo-a više cijene
6. oglasne ploče korisno su sredstvo širenja informacija za specifičnu publiku (nastavnike, polaznike)
7. veliki ekrani postavljeni na glavnim mjestima okupljanja u ustanovi soo-a pomažu prenijeti najnovije vijesti

OKVIR 30 – SASTANCI ZA RJEŠAVANJE PROBLEMA VEZANIH UZ KVALITETU

Rasprava o kvaliteti na sastancima zaposlenika, polaznika i vanjskih dionika iznimno je važna, no sastanke treba organizirati što učinkovitiije, odnosno tako da budu što kraći te da uključuju samo one kojih se izravno tiču, uzevši u obzir njihovu stručnost i interese.

Da bi se stvorila kultura kvalitete u organizaciji soo-a, predanost uprave kvaliteti i njezinu trajnom unapređenju trebala bi prožimati svaku poruku unutarnjim ili vanjskim dionicima.

4.4. Upravljanje procesima

Uspješno upravljanje procesima ključno je za ustanovu soo-a usmjerenu na kvalitetu. Procesu su skup povezanih i uzajamnih djelatnosti koje se periodično ponavljaju sa svrhom pružanja usluge polaznicima i drugim dionicima pretvaranjem uloženog u dobiveno. U biti, upravljanje procesima znači da se sve aktivnosti koje se redovito odvijaju u ustanovi provode u skladu s prethodnom raspravom, planirano i kontrolirano, da se rezultati mjere i vrednuju i da se procesi mogu unaprijediti.

Osmišljavanje sustava upravljanja procesima počinje prepoznavanjem i definiranjem osnovnih procesa ustanove soo-a, ključnih za doseganje ciljeva organizacije i zadovoljstva korisnika (za primjer pogledajte sliku

3 u trećem poglavlju). Nadalje, potrebno je mapirati međuveze i međudjelovanja tih procesa da bi se odredile njihove granice i stvorio transparentan i organiziran sustav procesa koji rezultira razradom procesne mape za cijelu ustanovu (pogledajte dodatak, odlomak 1.33). Sljedeći korak uključuje definiciju nadležnosti za pojedine procese i dodjelu uloga i odgovornosti u održavanju i unapređenju relevantnih procesa. Konačno, uspostava sustava upravljanja procesima podrazumijeva određivanje postupaka evaluacije za svaki pojedini proces. Ti postupci uključuju određivanje kriterija mjerenja radnog učinka, čimbenika koji utječu na njega te prikladnih mjernih instrumenata.

OKVIR 31 – TIPOLOGIJA PROCESA U USTANOVU SOO-A

Osnovni procesi sastoje se od glavnih aktivnosti ustanove soo-a, od privlačenja i upisa polaznika do organizacije poučavanja i učenja, od vrednovanja radnog učinka i podrške polaznicima do upravljanja partnerstvima za učenje temeljeno na radu izvan škole.

Procesi potpore služe podržavanju osnovnih procesa i uključuju na primjer zapošljavanje potrebnih nastavnika, njihovo usavršavanje, informatički sustav i opremu te podršku poučavanju i učenju.

Procesi upravljanja procesi su koji vode organizaciju soo-a, a kada je riječ o upravljanju kvalitetom, oni uključuju strateško planiranje, dodjelu sredstava, određivanje ciljeva i ishoda te raspodjelu uloga i odgovornosti.

Za kvalitetu ustanove soo-a važno je da s vremena na vrijeme revidira procesne mape i uvede promjene u postojeće i nove procese.

OKVIR 32 – UPRAVLJANJE OSNOVNIM PROCESIMA

Upravljanje osnovnim procesima ključno je za stvaranje kulture kvalitete u ustanovama soo-a. Zbog toga bi se ustanove trebale usredotočiti na određivanje, upravljanje i poboljšanje svojih osnovnih procesa, a potporni i upravljački procesi trebali bi služiti jačanju osnovnih procesa.

Razrađeni opisi procesa osiguravaju standardiziran pristup aktivnostima koje se provode u ustanovi soo-a, čime kontroliraju tko, što, zašto, kada i kako radi.

Razrađen opis procesa treba sadržavati sljedeće elemente:

1. naziv, svrhu i cilj procesa
2. naziv ili ime i ulogu osobe nadležne za proces
3. doseg procesa: aktivnosti i postupke koje pokriva
4. korake u sklopu procesa: početnu točku, niz uzastopnih koraka, rezultate
5. zadatke koje je potrebno izvršiti pri svakom koraku
6. osobe zadužene za izvršavanje zadataka u svakom koraku
7. pokazatelje izvedbe procesa i korištene mjerne instrumente

Ljudima u razumijevanju procesa puno više pomažu grafički prikazi (poput dijagrama) od tekstualnih opisa. Time se podupire operativni učinak organizacije. Zaposlenike treba poučiti kako definirati procese, pisati opise i razumjeti i upotrebljavati postojeće opise procesa.

4.5. Vođenje dokumentacije

Uspostavljanje unutarnjeg upravljanja kvalitetom podrazumijeva i odgovarajuću dokumentaciju, pohranu i zaštitu svih dokumenata koji upravljaju aktivnostima ustanove soo-a. Usto, učinkovit sustav arhiviranja osigurava da je pristup važećim dokumentima i podacima dozvoljen samo ovlaštenim osobama i da se koriste samo aktualne verzije. Zastarjele verzije dokumenata treba ukloniti da bi se spriječila neispravno korištenje. Stoga je u sklopu procesa upravljanja potrebno jasno odrediti postupke za izdavanje, dopunu i povlačenje dokumenata. Također, treba razraditi slična pravila za prikupljanje i pohranu podataka. Stari podaci imaju važnu ulogu u vrednovanju razvoja kvalitete i zato je izuzetno važno razviti čvrst, pouzdan i valjan sustav upotrebe i pohrane podataka koji će olakšati pristup informacijama. Svi podaci i dokumenti trebaju biti dostupni ovlaštenim osobama, no istovremeno zaštićeni od neovlaštenog pristupa i štete – zato je dobro razmisliti o vatrootpornom skladišnom prostoru.

Ukratko, dokumentacijski bi sustav trebao osigurati:

1. dostupnost važnih dokumenata o procesima, procedurama, pravilima i odgovornostima samo ovlaštenim osobama, i to u važećim verzijama
2. dostupnost valjanih i pouzdanih podataka iz prijašnjih vrednovanja kvalitete da bi se omogućila longitudinalna usporedba rezultata
3. dostupnost trenutnih alata i instrumenata za prikupljanja podataka (poput upitnika) o pitanjima kvalitete

Ustanove soo-a rade s mnoštvom osobnih podataka, koje je zakonski obvezno zaštititi. Stoga je nužno uspostaviti interna pravila o zaštiti osobnih podataka, a pristup tim podacima mora biti jasno definiran i strogo ograničen. Sustav zaštite podataka mora u potpunosti zadovoljavati zahtjeve nacionalnog zakonodavstva.

OKVIR 33 - PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Kako bi izgledala odgovarajuća struktura upravljanja kvalitetom u vašoj organizaciji?
2. Koga biste postavili kao koordinatora samovredovanja i zagovornika kvalitete i koga biste pozvali da se uključi kao formalni i neformalni član povjerenstva za kvalitetu?
3. Jeste li razmotrili mogućnost uspostave sustava priznanja i nagrađivanja?
4. Koja su najvažnija sredstva komunikacije u vašoj organizaciji?
5. Koja su sredstva zanemarena ili prenamaglašena?
6. Jeste li razmislili o uspostavi sustava upravljanja procesima?
7. Zadovoljava li vaš sustav dokumentacije gorenavedene uvjete?

VANJSKI ELEMENTI KOJI UTJEČU NA KVALITETU

U ovom ćete poglavlju naučiti kako razni vanjski dionici mogu pridonijeti kvaliteti vaše ustanove i kako možete razviti suradnju, umrežavanje i zajedničku evaluaciju da podržite nastojanja za unapređenje kvalitete.

5.1. Suradnja s vanjskim dionicima

Za mnoge pružatelje soo-a suradnja s vanjskim dionicima, a posebice s tržištem rada, dio je svakodnevnih aktivnosti. Svaki dionik drugačije pridonosi kvaliteti:

1. Poslodavci su partneri u pružanju učenja temeljenog na radu (UTR-a) i važan izvor informacija o potrebama za osposobljavanjem na radnom mjestu i odgovarajućem odazivu na ponuđena osposobljavanja
2. Socijalni partneri, komore i sektorska i strukovna udruženja mogu pružiti informacije o najnovijim trendovima na tržištu rada, promjenama vezanima uz potrebne vještine te pratećim potrebama za promjenom kurikuluma
3. Agencije za zapošljavanje mogu pružati podršku završenim polaznicima pri stupanju na tržište rada i izvještavati o trendovima u zapošljavanju
4. Suradnja s drugim pružateljima usluga obrazovanja i osposobljavanja otvara vrata za daljnje obrazovanje učenika te dugoročno promiče protočnost među obrazovnim podsustavima
5. Završeni polaznici mogu pružiti vrijedne povratne informacije o korisnosti stečenih kompetencija i pomoći u ostvarivanju kontakata s tržištem rada i lokalnom zajednicom. Uspostava dugoročnih kontakata može se ostvariti kroz udruženja bivših učenika (alumni) ili redovitim pozivima na društvena događanja u organizaciji ustanova soo-a
6. Kontakti s lokalnim ili regionalnim donositeljima odluka i civilnim društvom služe učvršćivanju ustanove u njezinu okruženju, promicanju vidljivosti i ugleda te povećanju privlačnosti soo-a
7. Suradnja s tijelima nadležnima za akreditaciju potrebna je za priznavanje ustanova soo-a

OKVIR 34 – PRIJEDLOZI PREPORUKE O EQAVET-U

Preporuka o EQAVET-u naglašava uključivanje vanjskih dionika i poboljšanje odnosa između obrazovanja, osposobljavanja i zapošljavanja:

1. održavanje i povećanje prilagodljivosti soo-a potrebama tržišta rada kao glavna svrha poticanja vanjske suradnje
2. olakšavanje prelaska iz soo-a u nastavak obrazovanja i osposobljavanja, posebice u više obrazovanje
3. olakšavanje i poboljšanje pristupa soo-u

5.2. Kvaliteta suradnje sa svijetom rada

Suradnja s poslodavcima uvelike pridonosi kvaliteti soo-a, a ako je riječ o ustanovama koje omogućuju učenje temeljeno na radu kod poslodavca, ova vrsta suradnje apsolutna je nužnost. Kako se u pojedinim programima soo-a dio osposobljavanja temelji na radu, kvaliteta učenja temeljenog na radu postaje nerazdvojiva i ključna tema unutarnjeg upravljanja kvalitetom.

Kao što će pokazati detaljno opisan pristup uspostavi kvalitete u učenju temeljenom na radu, na kvaliteti i unapređenju kvalitete može se raditi kad se uspostavi suradnja između ustanova soo-a i svijeta rada.

USPOSTAVLJANJE KVALITETE U UČENJU TEMELJENOM NA RADU⁶

Cilj je prvog koraka – uspostave kontakata – poticanje želje za suradnjom i privlačenje tvrtki koje će polaznicima pružati mogućnost učenja temeljenog na radu. Obično je riječ o dugoročnom naporu koji zahtijeva kontinuitet, umrežavanje i sklapanje međusobno zavisnih partnerstava.

Najvažnije početne aktivnosti ustanove soo-a jesu:

1. poziv poslodavcima i predstavnicima tvrtki na događanja, predstavljanja učeničkih radova javnosti, posjeti tvrtkama te zajednički projekti
2. suradnja s komorama i udrugama poslodavaca kao priprema terena za suradnju na obostranu korist
3. poziv vanjskim dionicima da sudjeluju u davanju povratnih informacija kroz ankete i intervjue

⁶ Pogledajte dodatak, odlomci 1.21, 1.35, 1.36.

Drugi korak – planiranje aktivnosti učenja temeljenog na radu – uglavnom je odgovornost ustanove soo-a, koja mora uzeti u obzir zakonske uvjete i pedagoške ciljeve:

1. Prije početka učenja temeljenog na radu treba urediti ugovorne stavke koje određuju prava i obveze polaznika i poslodavaca
2. Treba utvrditi postoje li uvjeti za učenje temeljeno na radu u tvrtkama: sadržaj učenja temeljenog na radu mora se poklapati s programom soo-a, a učenje temeljeno na radu mora omogućiti stjecanje strukovnih i osobnih vještina
3. Treba izraditi individualne planove učenja s detaljnim kompetencijama koje polaznik treba steći tijekom učenja temeljenog na radu

Treći korak uključuje mentoriranje učenika i praćenje učenja temeljenog na radu kroz suradnju ustanove soo-a i mentorā kod poslodavca kroz:

1. dokumentiranje procesa učenja temeljenog na radu praćenjem programa UTR-a, koje vodi mentor kod poslodavca, i dnevnika rada, koji vodi polaznik
2. samovrednovanje polaznika i mentora koje pomaže u usmjeravanju nastavnog procesa i u uočavanju područja za unapređenje
3. posjete nastavnika ustanove soo-a radnome mjestu na kojem se odvija učenje temeljeno na radu u svrhu pomoći pri praćenju polaznika i njihova radnog učinka i dobivanja povratnih informacija s lica mjesta
4. trajnu suradnju između nastavnika iz obrazovne ustanove i mentora kod poslodavca koji provodi učenje temeljeno na radu da bi se osigurao povoljan proces učenja

Četvrti korak sastoji se od provjere i evaluacije učenja temeljenog na radu te pruža informacije za daljnje unapređenje:

1. Povratne informacije polaznika i mentora o kvaliteti i rezultatima učenja temeljenog na radu mogu se prikupiti anketama i intervjuima
2. Evaluacija učenja temeljenog na radu trebala bi uključivati objektivnu procjenu postignutih ishoda učenja
3. Dodatno, evaluacija se treba temeljiti na opažanjima i povratnim informacijama prikupljenim tijekom posjeta nastavnika ustanove soo-a tvrtkama u kojima se provodi učenje temeljeno na radu

Peti korak odnosi se na unapređenja i promjene aktivnosti učenja temeljenog na radu, a temelji se na rezultatima evaluacije te dogovoru o zajedničkom pristupu kvaliteti i primjeni zajedničkih pokazatelja kvalitete:

1. Rezultati evaluacije trebali bi biti tema za raspravu među odgovornim nastavnicima ustanove soo-a
2. No isto tako u raspravu treba uključiti mentore kod poslodavaca da bi izvukli pouke za budućnost
3. Organiziranje radionica za promišljanje ili fokus-grupa sa svim dionicima može rezultirati unapređenjem kvalitete, primjerice boljom pripremom učenika, boljom koordinacijom programa učenja temeljenog na radu i nastave u učionici ili prilagodbom kurikuluma
4. To vodi do konačnog rezultata – primjene zajedničkih pokazatelja kvalitete i usuglašavanja zajedničkog pristupa kvaliteti

Tipologija uključenosti dionika iz tablice 4 pruža pregled aktivnosti koje se mogu poduzeti u svrhu stalnog porasta uključenosti vanjskih dionika. Redovi na vrhu tablice odnose se na sve dionike, poslodavce, lokalne vlasti i završene polaznike, dok se oni na dnu odnose na suradnju s poslodavcima vezanu uz zajedničko pružanje usluge učenja temeljenog na radu. Uzevši provedbu učenja temeljenog na radu kao primjer, tablica 4, uz aktivnosti, sadrži i ciljeve kvalitete za usmjeravanje suradnje te alate koji pomažu ostvarivanju tih ciljeva.

STUPANJ UKLJUČENOSTI	VRSTA AKTIVNOSTI	PRIMIJEJENI ALATI	CILJEVI KVALITETE
SLABA	druženje s vanjskim dionicima u svrhu povećanja sudjelovanja u zajedničkim aktivnostima	odnosi s javnošću i informiranje dionika	strategija unapređenja suradnje s dionicima
	sudjelovanje dionika u anketama i intervjuima u svrhu prikupljanja povratnih informacija	upitnici, smjernice za intervju	odgovor dionika na pitanja vezana uz kvalitetu
	sudjelovanje dionika u radionicama: a) odabrani sastanci b) tematske radionice c) trajna suradnja	poziv, dnevni red, prilozi pružatelja soo-a, prikupljanje povratnih informacija, fokus-grupe	doprinos dionika unapređenju kvalitete
SURADNJA U PRUŽANJU USLUGE UČENJA TEMELJENOG NA RADU			
JAKA	provedba učenja temeljenog na radu u suradnji s vanjskim dionicima	službeni ugovor o suradnji	jačanje učenja temeljenog na radu
	zajedničko praćenje i mentorstvo pri učenju temeljenom na radu	program učenja temeljenog na radu, dnevnicu, posjeti radnom mjestu, povratne informacije	osiguravanje kvalitete učenja temeljenog na radu
	primjena zajedničkih pokazatelja kvalitete u pružanju soo-a	usuglašavanje pokazatelja, zajednički pristup kvaliteti	poboljšanje zajedničke usluge soo-a

TABLICA 4: Tipologija uključenosti dionika / izvor: Cedefop

5.3. Suradnja i umrežavanje s drugim obrazovnim ustanovama

Suradnja i umrežavanje s drugim ustanovama za obrazovanje i osposobljavanje postala je jedan od ciljeva kvalitete mnogih pružatelja soo-a. Svrha je višestruka: zajedničke informacije, prepoznatljivost ustanove i njezinih strukovnih programa, razmjena iskustava, umrežavanje i usporedba s drugim ustanovama – sve su to aktivnosti s različitim učincima na kvalitetu.

Većina ustanova soo-a posvećuje posebnu pozornost suradnji s osnovnim^{x1} školama, čije učenike po završetku školovanja smatraju potencijalnim polaznicima. Osim već tradicionalnih događanja poput dana otvorenih vrata, neke ustanove soo-a koriste aktivne strategije privlačenja polaznika, poput organiziranja informativnih dana u lokalnim osnovnim školama, na kojima se programi soo-a predstavljaju roditeljima i potencijalnim učenicima/polaznicima. Cilj je institucionalnih oblika suradnje ustanova soo-a sa školama pripremiti učenike za strukovne programe i olakšati njihov prelazak u soo.

Suradnja s drugim ustanovama soo-a može pružiti dodatne mogućnosti učenja kroz sudjelovanje u mrežama pružatelja soo-a. Takvo umrežavanje s drugim pružateljima soo-a može se kretati od neformalne razmjene iskustava koja podupire zajedničko učenje do suradnje u razvoju i izvedbi programa učenja temeljenog na radu te ciljanih aktivnosti za ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima.

Zbog konkurencije među ustanovama soo-a, razmjena i suradnja često je ograničena unatoč prethodno navedenim zajedničkim aktivnostima. Kao što intervjuirani pružatelji usluga soo-a naglašavaju, što se više ustanove natječu za polaznike, manje su spremne razmjenjivati dobre prakse u upravljanju kvalitetom. Nijedna ustanova ne želi izgubiti svoju prednost u odnosu na konkurenciju.

Kad dođe do ostvarenja suradnje, korist za kvalitetu proizlazi iz prepoznavanja i prijenosa dobrih praksi u vlastitu ustanovu i primanja povratnih informacija izvana. Neke ustanove surađuju na pilot-programima, obnovi i modernizaciji programa učenja temeljenog na radu ili promicanju e-učenja. Time ostvaruju dodanu vrijednost svojih programa i unapređuju standarde kvalitete svojih usluga. Pojedini pružatelji soo-a sudjeluju u projektima inovacije s istraživačkim zavodima kako bi razvili nove ocjene kvalitete i sigurnosne standarde.

Neke ustanove, posebice one koje imaju cjeloživotni pristup učenju, usredotočene su na suradnju s visokim učilištima. Analiza ustanova soo-a, posebice onih povezanih s pojedinim sektorima, otkrila je zanimljive primjere njihove suradnje sa sveučilištima na razvoju programa

koji bi bili bliži potrebama budućih karijera završenih polaznika nego tradicionalni programi višeg obrazovanja. To podiže standarde kvalitete njihovih usluga i važna je dodana vrijednost.

OKVIR 35 – REZULTATI SURADNJE S DRUGIM OBRAZOVNIM USTANOVAMA

1. Osiguravanje konkurentske prednosti, izrazite vidljivosti i povećane privlačnosti ustanove soo-a budućim polaznicima, roditeljima i tvrtkama
2. Razvoj novih i modernizacija postojećih programa osposobljavanja kroz umrežavanje s drugim obrazovnim ustanovama
3. Stjecanje novih uvida iz zajedničkog izvođenja programa osposobljavanja i postizanje željenih referentnih vrijednosti
4. Dodana vrijednost programima ustanove i podizanje njezinih standarda kvalitete
5. Otvaranje novih poslovnih mogućnosti završenim polaznicima

5.4. Međunarodna suradnja i *peer review*

Međunarodna suradnja u obliku sudjelovanja na konferencijama, studijskih posjeta, zajedničkih projekata ili mobilnosti nastavnika i polaznika pruža prilike za učenje, a samim time i za unapređenje kvalitete. Zajedničke aktivnosti mogu dovesti do međusobnog osnaživanja i sinergije: studijski posjet može prerasti u dugoročnu suradnju i zajedničke projekte; sudjelovanje na konferencijama može rezultirati čestim posjetima i razmjenom nastavnika i polaznika. Međunarodna suradnja pruža zaposlenicima i polaznicima dodatne mogućnosti razvoja jezičnih vještina i interkulturalnih kompetencija.

Dok je utjecaj međunarodne suradnje na kvalitetu raspršen i teško mjerljiv, *peer review* ili kolegijalna procjena usredotočen je izravno na kvalitetu. *Peer review* je dobrovoljno vanjsko vrednovanje pružatelja usluga soo-a usmjereno na unapređenje kvalitete. Provode ga *peerovi*, kolege zaposlenici drugih ustanova soo-a koji su na istoj akademskoj ili stručnoj razini kao i oni čiju kvalitetu vrednuju. Obično se radi u timovima od četiriju osoba svih potrebnih kompetencija i stručnosti, točnije, s iskustvom u obrazovanju i osposobljavanju (dio tima moraju

činiti aktivni nastavnici), stručnih u području kvalitete koje se ocjenjuje i s određenim iskustvom u upravljanju kvalitetom i vrednovanju. Te se kolege nazivaju i 'kritički prijatelji'. *Peer review* se smatra transnacionalnim ako je barem jedan član tima iz druge države.

Peer review ne predlaže 'novi' sustav, već se nastavlja na postojeće upravljanje kvalitetom primjenjujući postupno vođen postupak, koji počinje samovrednovanjem pružatelja soo-a, uključuje posjet *peerova* ustanovi za koju se radi, a rezultati procjene objavljuju se u završnom izvješću.

Za razliku od vanjskog vrednovanja usmjerenog na kontrolu, *peer review* je dobrovoljni postupak čija je uloga isključivo formativna. Temelji se na profesionalizmu kolega iz sustava i podržava umrežavanje ustanova soo-a. Iako je *peer review* dio standardne prakse u vanjskom osiguravanju kvalitete visokog obrazovanja, tek se odnedavno primjenjuje i u soo-u. Od postojećih pristupa treba izdvojiti projekte Leonardo da Vinci, provedene od 2004. do 2009. godine (ÖIBF 2009a, 2009b, 2009c) u svrhu podrške pružateljima soo-a u poboljšanju kvalitete usluga, uz jasnu povezanost s EQAVET-ovim okvirom.^{xii}

Peer review je namijenjen ustanovama koje traže alternativne oblike vrednovanja ili žele nadograditi uobičajene metode akreditiranja/certificiranja 'prijateljskim', ali kritičkim pristupom prilagođenim svojim potrebama koji posebnu pozornost posvećuje poučavanju i učenju. Objе strane – i ustanova koja se vrednuje i vrednovatelji – imaju koristi od *peer reviewa*. Provede li se tako da osigurava kvalitetu, oslanjajući se na Europski priručnik za *peer review* (European Peer Review Manual), ovaj postupak može pridonijeti kredibilitetu i priznanju kod vanjskih dionika.

OKVIR 36 – ALATI ZA PROVEDBU PEER REVIEWA

Europski priručnik za *peer review* u početnom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju opisuje standardne europske procedure za provođenje kolegijalne procjene u početnom i u kontinuiranom soo-u. Priručnik pruža primjenjive smjernice pružateljima soo-a koji žele uvesti *peer*

review u osiguravanje kvalitete i razvojne procedure u svojoj ustanovi. Priručnik je trenutno dostupan na 15 europskih jezika.

Priručnik je popraćen praktičnim alatima koji uključuju niz područja kvalitete s kriterijima i pokazateljima kvalitete te različite obrasce i popise za provjeru, koji služe kao vodič i pomoć kolegama i pružateljima soo-a u procesu *peer review*a.

Program treninga za *peer review* pomaže *peerovima* da se pripreme za svoj zadatak. Razvijen je na temelju detaljnog profila potrebnih kompetencija.

Svi alati dostupni su na internetskoj stranici <http://www.peer-review-education.net> [pristupljeno 26. svibnja 2014.].^{xiii}

5.5. Akreditacija/priznavanje^{xiv}

Većina europskih zemalja ima sustav za priznavanje pružatelja i/ili programa soo-a. Priznavanje provode ministarstva, javne ustanove ili privatna tijela akreditirana za obavljanje tih poslova⁷. Pored navedenih oblika, većina država članica priznaje akreditacije/certifikate prema najčešće korištenim modelima, poput onih Međunarodne organizacije za normizaciju (ISO) ili Europske zaklade za upravljanje kvalitetom (EFQM), kao ekvivalentne nacionalnima (za pregled modela pogledajte okvir 37).

U mnogim je zemljama akreditacija ustanova soo-a obvezna, posebice onih koje se financiraju iz državnog ili lokalnog proračuna. Osim te potencijalne koristi, akreditacija pridonosi i ugledu ustanove i njezinoj privlačnosti.

Budući da uvijek uključuje vanjske stručnjake, akreditacija može služiti i kao vanjska potvrda rada na postizanju kvalitete ustanova soo-a. U savršenom scenariju unutarnja i vanjska nastojanja oko priznavanja dopunjavala bi se i potpomagala. Da bi se izbjegao dvostruki rad, koji obično predstavlja nepotrebnu potrošnju uglavnom ograničenih resur-

7 Za detaljan pregled pogledajte Cedefop, 2011a.

sa, akreditacija i unutarnje upravljanje kvalitetom trebaju biti usko povezani:

1. osiguravanje usklađenosti unutarnjeg upravljanja kvalitetom s vanjskim uvjetima nacionalnog ili sektorskog sustava akreditiranja treba biti zadano od samog početka
2. resursi i potpora vanjskih agencija za provedbu akreditacije trebaju se strateški koristiti za unapređenje SUK-a

OKVIR 37 - MODELI UNUTARNJEG UPRAVLJANJA KVALITETOM I PRIZNAVANJA

EN ISO 9000 objašnjava načela i definicije koji stoje iza sustava unutarnje kvalitete, dok EN ISO 9001 daje pregled minimalnih uvjeta za sustav kvalitete u organizaciji koja želi pružati usluge ili proizvode koji zadovoljavaju propisane uvjete i očekivanja korisnika. ISO 9000ff u obzir uzima organizacijske procese i uspoređuje planove s ostvarenim postignućima. U slučaju odstupanja provode se unapređenja i izmjene. Prema ciklusu kvalitete, organizacija je podložna kontinuiranom procesu unapređenja.

Model EFQM sustav je osiguravanja kvalitete koji pruža smjernice za uspostavu i razvoj unutarnjeg sustava upravljanja kvalitetom. Samovrednovanje služi prepoznavanju snaga i područja koja je potrebno unaprijediti, čime se podupire kontinuiran razvoj ustanove. Za postizanje održivih rezultata svi zaposlenici trebaju biti uključeni u samovrednovanje i proces unapređenja. Usto, stalno praćenje svih procesa može pomoći prepoznavanju snaga, slabosti i područja za unapređenje kako bi se uskladila strategija kvalitete.

Zajednički okvir vrednovanja (engl. *common assessment framework – CAF*) rezultat je suradnje ministara EU-a odgovornih za javnu upravu kojem je cilj pomoći organizacijama javnog sektora da primijene tehnike upravljanja kvalitetom da bi unaprijedile radni učinak. Nadahnut je modelom potpune kvalitete, a posebice modelom izvrsnosti EFQM-a. Temelji se na pretpostavci da se kvaliteta za građane/korisnike i društvo postiže vodstvom, strateškim planiranjem, partnerstvima i upravljanjem procesima.

Ulagači u ljude (engl. *Investors in people*) sustav je unutarnje kvalitete i model za licenciranje ustanova. Poput EFQM-a, usmjeren je stalnom unutarnjem unapređenju koje se manifestira dodjelom istoimene oznake kvalitete. Za razliku od EFQM-a, upravljanje zaposlenicima i njihov razvoj u samom su središtu aktivnosti usmjerenih na kvalitetu, a ne samo jedan od mnogih čimbenika. Usredotočenost na vodstvo i razvoj zaposlenika rezultira unapređenjem kvalitete.

Model kvalitete usmjeren na učenika, s izvorima u trajnom osposobljavanju odraslih, usredotočen je na osobu koja uči. Riječ je o modelu unutarnjeg upravljanja kvalitetom i priznavanja koji slijedi razvoj kvalitete koji započinje definiranjem vizije i misije i prepoznavanjem dobrih praksi. U izvješćima o samovrednovanju, koja su temelj akreditacije/priznavanja, ustanove soo-a moraju u glavnim crtama naznačiti kako promiču učenje i procese poučavanja.

Akreditacija i priznavanje služe ponajviše da bi osigurali usklađenost pružanja soo-a s minimalnim standardima. Ovakvo suženo razumijevanje kvalitete treba uzeti u obzir kada se nastojanja za akreditiranjem povezuju s unutarnjim upravljanjem kvalitetom. Pružatelji soo-a koji uspješno obnavljaju akreditacije i koji redovito prolaze 'inspekcije' nacionalnih ili regionalnih nadležnih tijela potvrđuju da vanjski zahtjevi odražavaju nužne uvjete za kvalitetu, ali i da oni nisu dovoljni da potaknu i podupiru trajno unapređivanje. U većini će slučajeva ustanove soo-a posvećene kvaliteti ići dalje od ispunjavanja preduvjeta za akreditaciju. Gledano iz te perspektive, akreditiranje je polazišna točka od koje ustanova kreće prema vlastitoj viziji i ciljevima o boljoj kvaliteti.

5.6. Dodana vrijednost sektorskih okvira kvalitete

Uz nacionalne akreditacije i široko rasprostranjene modele priznavanja, posljednjih su se godina razvili sektorski pristupi unutarnjem upravljanju kvalitetom i akreditacijama/priznavanju. Pod paskom strukovnih udruženja, uvjeti i procedure koje ti okviri nameću obično se bave specifičnim temama vezanima uz kvalitetu te time nadilaze službene sustave i pružaju dodanu vrijednost ustanovama soo-a koje ih primjenjuju.

Važno je razlikovati sektorske okvire kvalitete usmjerene na unutarnju kvalitetu od okvira popraćenih priznavanjem ustanove soo-a; u potonjem slučaju pozitivni rezultati omogućuju dobivanje sektorske oznake kvalitete.

Prva skupina sektorskih okvira kvalitete uključuje standarde kvalitete koje pružatelji soo-a primjenjuju zahvaljujući bliskoj suradnji s poslovnim svijetom. Primjerice, tvrtke iz sektora autoindustrije ili informacijskih tehnologija moraju zadovoljiti visoke standarde kvalitete i/ili sigurnosti.

Ustanove soo-a koje dobrovoljno prihvaćaju te standarde kvalitete u svojim programima uvijek koriste najsuvremeniju tehnologiju, opremu i materijale. Primjena tih standarda kvalitete neprestani je izvor inovacija u obrazovanju i osposobljavanju i odgovarajućih profila poslova. Polaznici često imaju mogućnost stjecanja dodatnih certifikata, dok pružatelji soo-a tako povećavaju svoj ugled.

Organizacije soo-a trebaju uložiti dodatan trud da bi se okoristile ovim dobrobitima: vanjski i unutarnji vrednovatelji trebaju neprestano provjeravati usklađenost s visokim standardima kvalitete, a vrednovanje je potrebno provoditi češće nego za nacionalne programe akreditacija, ponekad i do dvaput godišnje.

Prihvaćanje visokih industrijskih standarda kvalitete ima još pozitivnije učinke na kvalitetu pružanja soo-a:

1. uključene tvrtke aktivnije sudjeluju u razvoju budućih strategija soo-a, osmišljavanju novih programa osposobljavanja i prilagodbi postojećih programa novim tehnologijama
2. nastavnici i mentori kod poslodavaca održavaju bliske odnose, a tvrtkama je u interesu daljnje stručno usavršavanje strukovnih nastavnika da bi njihovo znanje bilo prilagođeno razvoju novih tehnologija
3. tvrtke povremeno šalju svoje zaposlenike kao predavače u ustanove soo-a te ustanovama često osiguravaju multimedijalnu opremu i tehnologiju za moderne laboratorije
4. tvrtke rado otvaraju mjesta za učenje temeljeno na radu za polaznike soo-a, čime povećavaju njihovu zapošljivost

Uvođenje visokih industrijskih standarda u ustanove soo-a utječe na njihove glavne zadaće poučavanja i učenja i rezultira odgovarajućim unapređenjem kvalitete. Uvođenje sektorskih okvira povezanih s priznavanjem ustanova soo-a i oznakama kvalitete ima znatan utjecaj na cijelu organizaciju i utječe i na njezin koncept kvalitete i na temeljne vrijednosti vezane za pružanje usluga, uključujući poučavanje i učenje.

OKVIR 38 – PRIMJERI SEKTORSKIH OKVIRA KVALITETE

Europski okvir kvalitete u socijalnim uslugama (engl. *European quality in social services* – Equass) datira još od inicijative Europske platforme za rehabilitaciju (engl. *European platform for rehabilitation*). Equass nudi raspon usluga za priznavanje kvalitete pružateljima socijalnih usluga u skladu s europskim zahtjevima za kvalitetu u pružanju socijalnih usluga. Equassov okvir kvalitete i vezani certifikati usklađeni su s nacionalnim okvirima kvalitete i nadgleda ih neovisan međunarodni odbor za dodjelu oznaka kvalitete koji uključuje predstavnike ključnih europskih dionika u pružanju socijalnih usluga.

Ekograđanstvo je europska oznaka kvalitete obrazovnih ustanova uključenih u iznalaženje rješenja za zaštitu okoliša i održivi razvoj koja rezultiraju mjerljivim pokazateljima. Organizacije ekograđana nude posebne programe osposobljavanja za održivi razvoj, poput osposobljavanja za ekoizgradnju i upravljanje obnovljivim izvorima energije ili otpadom, te integriraju načela ekograđanstva u cijelu ustanovu i njezine programe osposobljavanja. Ustanove koje steknu tu oznaku svojim polaznicima moraju omogućiti sudjelovanje u donošenju odluka te im pomoći razviti vještine i svijest o važnosti aktivnoga građanstva. Usto, povezuju se i grade zajedništvo s lokalnom i regionalnom samoupravom, strukovnim udruženjima i obiteljima polaznika.

Nagrada za potpunu jednakost (engl. *total e-quality award*) godišnja je nagrada za organizacije koje u svojim organizacijskim politikama osiguravaju jednake mogućnosti. Nagrada potvrđuje trajnu predanost jednakim mogućnostima u obrazovanju i zapošljavanju radnika. Certifikat je moguće dobiti na temelju upitnika o samovrednovanju kojim ustanova treba pokazati svoje stalne napore i postignuća vezana za jednake

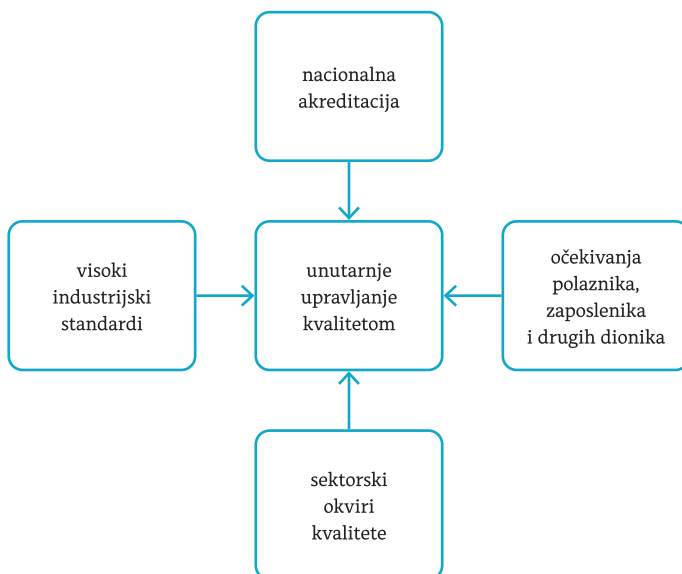
mogućnosti u zapošljavanju i razvoju zaposlenika, planiranje njihovih karijera, osiguravanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika, kao i za primjenu instrumenata za osiguravanje kvalitete i razvoj kulture kvalitete u organizaciji.

Sektorski okviri kvalitete, koji promiču temeljne vrijednosti poput poštivanja dostojanstva pojedinca i, posljedično, individualni pristup pružanju usluga, svjedoče o svojoj važnosti i holističkom pristupu. Europski okvir kvalitete u socijalnim uslugama (Equass) dobar je primjer ove skupine sektorskih okvira kvalitete jer:

1. promiče prava korisnika/polaznika u skladu s UN-ovom *Općom deklaracijom o pravima čovjeka* pružajući smjernice za podršku autonomiji i samoodređenju polaznika
2. poziva se na etičke vrijednosti i ponašanja donoseći smjernice protiv seksualnog i financijskog zlostavljanja te smjernice za zdravlje i sigurnost polaznika
3. snažno podržava partnerstva s polaznicima i njihovo sudjelovanje pružajući im instrumente za osnaživanje vlastitih kompetencija

To su važne dodane vrijednosti i ciljevi kvalitete koje može poduprijeti svaka ustanova soo-a, što nije slučaj u nacionalnim ili sektorskim okvirima kvalitete prve skupine. Međutim, treba imati na umu da prihvaćanje dodatnih sektorskih okvira kvalitete podrazumijeva neizbježno proširenje ionako širokog raspona zadataka vezanih za unutarnje upravljanje kvalitetom (pogledajte sliku 18).

Upravljanje kvalitetom u ustanovi soo-a ne treba samo biti usklađeno sa zahtjevima nacionalnih oblika akreditacije nego i uzeti u obzir industrijske standarde visoke kvalitete i integrirati sveobuhvatne vrijednosti i koncepte sektorskih okvira kvalitete. To je važan izazov s kojim se tim lakše suočiti ako ga se ne gleda kao nešto obvezno, nego kao sredstvo trajnog unapređenja kvalitete i kulture kvalitete u organizaciji.



SLIKA 18: Čimbenici koji utječu na unutarnje upravljanje kvalitetom / izvor: Cedefop

OKVIR 39 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Tko su najvažniji vanjski dionici vaše ustanove soo-a?
2. Kako su uključeni u vaše aktivnosti unapređenja kvalitete?
3. Kako ih možete više uključiti? Koje biste aktivnosti mogli provesti i koje alate primijeniti u svrhu unapređenja kvalitete?
4. Koji su vaši prioriteti za umrežavanje i suradnju s različitim vanjskim dionicima vaše ustanove?
5. Koje koristi očekujete od sudjelovanja u međunarodnoj suradnji i *peer reviewu*?
6. Što trebate uzeti u obzir kod povezivanja svoga unutarnjeg upravljanja kvalitetom s uvjetima akreditacije?
7. Koje koristi možete ostvariti u nastojanju da usvojite sektorski okvir kvalitete?

ŠESTO POGLAVLJE

PREMA STVARANJU KULTURE KVALITETE U USTANOVAMA SOO-A

U ovom ćete poglavlju naučiti kako stvoriti kulturu kvalitete u svojoj ustanovi soo-a, kako pronaći fokus kvalitete i kako definirati viziju i misiju temeljenu na zajedničkim vrijednostima.

6.1. Odredite svoj fokus: različiti pristupi kvaliteti

Koncept kvalitete i, posljedično tomu, upravljanje kvalitetom u ustanovama soo-a razlikuju se ovisno o vrsti obrazovanja koje nude, njihovoj organizacijskoj tradiciji te o regionalnom ili lokalnom okruženju. U nastavku će biti predstavljena tri različita pristupa kvaliteti i upravljanju kvalitetom u ustanovama soo-a, dok se pružatelji soo-a, zapravo, koriste mješavinom svih triju (pogledajte sliku 19). Svaka ustanova soo-a mora pronaći ravnotežu između tih triju pristupa, pritom uzimajući u obzir uvjete u svojoj okolini, kao i unutarnju organizacijsku strukturu.

6.1.1. Usredotočenost na svijet rada

Za sve pružatelje soo-a, a posebno za one koji su uglavnom uključeni u kontinuirani soo, kvaliteta je prvenstveno usmjerena na zadovoljavanje uvjeta poslovnog svijeta i osiguravanje zapošljivosti polaznika. Posljedično tomu odnosi s poslovnim svijetom u samom su središtu pristupa kvaliteti, a dobar ugled među poslodavcima i u lokalnoj zajednici od najveće je važnosti. Za takve ustanove soo-a kvaliteta znači izvrsne prostore, laboratorije, radionice i opremu, uključivanje radnog iskustva u programe obrazovanja i osposobljavanja i, kao što je već spomenuto, dobru zapošljivost učenika koji završe školovanje.

Odnosi sa svijetom rada ne podrazumijevaju samo automatske reakcije na potrebe tvrtki već i sposobnost predviđanja novih trendova na tržištu rada, prilagodbu programa obrazovanja i osposobljavanja i uvođenje inovacija u kurikulum. Stoga takve ustanove soo-a imaju aktivnu ulogu u svijetu rada tako što neprestano ažuriraju tehnologije kojima se služe i prilagođavaju stručne profile kojima pokrivaju nove potrebe tržišta rada.

Glavne aktivnosti vezane za kvalitetu trebaju biti promicanje redovnih i intenzivnih kontakata s poslodavcima i predstavnicima strukovnih udruženja, prilagođavanje programa učenja temeljenog na radu potrebama svijeta rada i potrebama polaznika koji – treba to istaknuti – često sami plaćaju svoje obrazovanje, posebice usavršavanje postojećih ili stjecanje novih vještina. Postoji kategorija ustanova soo-a čiji je rad vezan za kvalitetu vođenu željom da osmisle inovativne i privlačne programe osposobljavanja i usavršavanja te postignu zadovoljavajuće rezultate za polaznike i njihove poslodavce.

Za tu skupinu ustanova soo-a usvajanje formaliziranog unutarnjeg suk-a zadovoljava temeljne potrebe, što uglavnom pozitivno utječe na ustanovu. Formalizirani sustav, po mogućnosti prema ISO-standardima, pomaže osnažiti imidž kvalitete ustanove kako u poslovnom svijetu tako i kod polaznika/korisnika koji se financiraju iz vlastitih sredstava. Dodatno, takav prilagođeni sustav olakšat će praćenje svih procesa važnih za postizanje ciljeva kvalitete.



SLIKA 19: Različiti koncepti kvalitete i njihovo međudjelovanje / izvor: Cedefop

6.1.2. USREDOTOČENOST NA POTREBE POLAZNIKA

Za drugu kategoriju ustanova soo-a temeljno je shvaćanje kvalitete u poučavanju i učenju, u pružanju individualiziranog obrazovanja koje uključuje i ciljanu potporu, u sposobnosti zadovoljavanja individual-

nih potreba polaznika te u postizanju uspjeha u obrazovanju, čak i pod teškim osobnim okolnostima. Pritom osiguravanje uspjeha u obrazovanju podrazumijeva podršku socijalnoj integraciji, pripremu za aktivnije sudjelovanje u društvu i pristup svijetu rada.

Stoga u samoj srži koncepta kvalitete tih ustanova leži kvaliteta poučavanja i učenja, uključujući odnose sa svijetom rada za osiguravanje mogućnosti učenja temeljenog na radu. Aktivnosti vezane za kvalitetu promiču motivaciju i aktivno sudjelovanje nastavnika, kao i alate i metode upravljanja kvalitetom koji će ojačati njihovo sudjelovanje.

Te ustanove prihvaćanje formaliziranog SUK-a često gledaju vrlo kritički i smatraju ga zahtjevom nametnutim izvana. Neki ga smatraju birokratskim bremenom, pa čak i gubitkom vremena. Vrlo često te ustanove soo-a oblikuju vlastite pristupe upravljanju kvalitetom koji odražavaju njihove namjere i ciljeve. U skladu s tim izgrađuju sustave upravljanja kvalitetom izrađene po svojoj mjeri koji odstupaju od standardnih oblika i odgovaraju konceptu kvalitete njihove ustanove. Daljnji razvoj njihova SUK-a izravno proizlazi iz stalnog eksperimentiranja s novim metodologijama i alatima koji poboljšavaju komunikaciju s polaznicima i vanjskim dionicima.

6.1.3. Usredotočenost na učinkovitost organizacijskih procesa

Za treću skupinu pružatelja soo-a središnju ulogu u konceptu kvalitete ima učinkovitost upravljačkog procesa organizacije. Taj je koncept posebno važan za pružatelje soo-a koji djeluju na otvorenom tržištu jer moraju učinkovito organizirati sve svoje usluge da bi ostali tržišno konkurentni.

Kod ovih organizacija soo-a u pravilu je uprava ta koja vrednuje provedbu formaliziranog SUK-a koji je na snazi. Vidljiva je znatna usklađenost SUK-a i koncepta kvalitete: usvojeni SUK omogućuje praćenje i unapređenje svih procesa i strukturalnih elemenata u organizaciji koji se smatraju ključnima za postizanje kvalitete. Važno je primijetiti da je unapređenje učinkovitosti procesa unutar ustanove vrlo često u skladu s potrebama nastavnika i polaznika jer oni obično uživaju blagodati

transparentnih struktura i procesa koji se odvijaju bez poteškoća. Nastavnici posebno cijene kada upravljanje kvalitetom pojednostavljuje njihov rad.

Uprava je ta koja uglavnom promišlja o daljem razvoju SUK-a, što sve češće rezultira uvođenjem novih informacijskih alata u svrhu unapređenja učinkovitosti organizacijskih procesa.

6.2. Definiranje vizije i misije - na temelju zajedničkih vrijednosti

Jasno definiran fokus za koncept kvalitete može pomoći u izradi vizije i misije ustanove soo-a koje promiču održivi razvoj i stvaranje kulture kvalitete. Vizija i misija služe kao emocionalna i intelektualna nadgradnja na kulturu kvalitete: one izoštravaju korporativni identitet ustanove soo-a i potiču predanost zaposlenika kvaliteti.

Vizija je pozitivan izraz očekivanja o tome kakva bi ustanova trebala biti u budućnosti. Dugoročno gledano, ona opisuje stanje ustanove koje još ne postoji, ali ga je moguće postići u budućnosti. Da bi se osigurala njezina provedivost, vizija mora biti povezana i usklađena s razvojnom strategijom organizacije soo-a (pogledajte potpoglavlje 3.5.).

Primjer:

Vizija ustanove soo-a posvećene kvaliteti

mogla bi biti...

postati referentnom točkom za soo u našoj regiji.

Misija je sredstvo uspješnog ostvarenja vizije. Misija organizacije soo-a opisuje njezinu predodžbu o sebi, njezina temeljna načela i glavne ciljeve. Misija ima pružiti usmjerenje organizaciji u cjelini i upravljati dnevnim aktivnostima njezinih zaposlenika. Ona je dio normativnog upravljanja i pruža okvir za strategije, ciljeve kvalitete i operativne radnje.

Misija bi javnosti trebala jasno predstavljati temeljnu svrhu organizacije te pomoći objasniti dionicima njezinu stratešku usmjerenost prema kvaliteti.

OKVIR 40 – PRIMJER MISIJE USTANOVE SOO-A

‘Osposobiti i obrazovati naše polaznike kroz učenje temeljeno na radu i pružanje ključnih kompetencija, vještina i znanja za stjecanje unosnog zaposlenja i osobnog ispunjenja.’

Mnogo je različitih shvaćanja kulture. Šire razumijevanje tog pojma kaže da se svaki društveni fenomen može označiti kao ‘kulturni’ i utoliko se kultura upotrebljava kao retorički pojam bez dubljeg značaja. Konkretnije značenje pojma ukazuje na to da je svaka kultura proizvod određene skupine ljudi. U skladu s tim razumijevanjem, svaka kultura ima specifična poimanja praktične organizacije dnevnih aktivnosti utemeljenih na zajedničkim uzorcima znanja i vjerovanja, morala i zakona, običaja, ponašanja i načina donošenja odluka. Kroz te suštinske aspekte kultura se može shvatiti kao izraz određenih vrijednosti i etike.

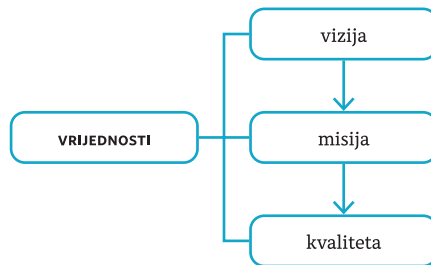
Te temeljne vrijednosti pokretačke su sile iza svake kulture kvalitete u ustanovama soo-a jer čine osnovu za razumijevanje vizije, misije i ciljeva kvalitete (pogledajte sliku 20).

OKVIR 41 – SAVJET

Aktivno stvaranje kulture kvalitete podrazumijeva promišljanje o etičkim vrijednostima koje bi trebale voditi organizaciju soo-a pri nastojanju da ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve vezane za kvalitetu.

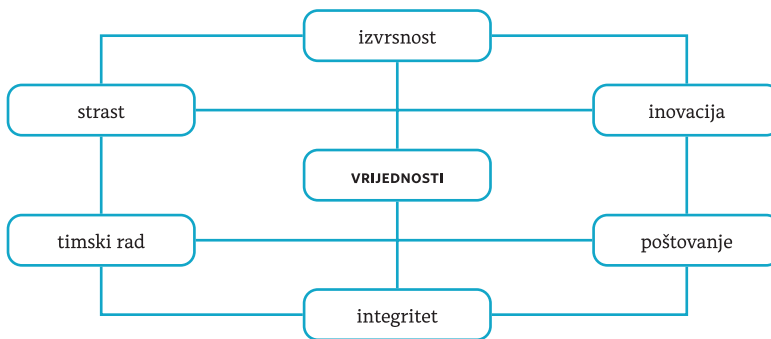
Vrijednosti bi trebale biti dugotrajne, zbog čega je potrebno uložiti poseban trud u njihov odabir. Odabrane vrijednosti trebale bi odražavati koncept i fokus kvalitete ustanove: trebaju upućivati na tradiciju i okruženje, biti prikladne za budući razvoj organizacije i, na kraju, trebaju se moći usaditi u svijest polaznika.

Što jasnije naglasite vrijednosti koje vode vašu organizaciju, to ćete manje vremena i resursa potrošiti na razjašnjavanje strateškog smjera, čime ćete potaknuti predanost zaposlenika i spriječiti nepoželjno ponašanje.



SLIKA 20: Vrijednosti: temelji vizije, misije i ciljeva vezanih za kvalitetu / izvor: Cedefop

Slika 21 prikazuje tipičan primjer vrijednosti u ustanovi soo-a posvećenoj kvaliteti.



SLIKA 21: Primjer vrijednosti u ustanovi soo-a / izvor: Cedefop

Krug vrijednosti koje mogu poslužiti kao primjer organiziran je u tri osi s povezanim vrijednostima na rubovima, što znači da osi povezuju vrijednosti koje se međusobno nadopunjuju. Glavna je okomita os, koja na vrhu naglašava sveobuhvatnu potragu za kvalitetom i izvrsnošću unutar organizacije, no izvanredni učinak temelji se na osobnom inte-

gritetu i etičkim standardima. Zajednička osnova vrijednosti posebno je važna za izbjegavanje jednostranosti, koja bi rezultirala napredovanjem s preuskim shvaćanjem jedne dominantne vrijednosti koja postaje neovisna o drugima.

Svaka vrijednost predstavlja sažet opis aktivnosti. U tablici 5 nalaze se primjeri vrijednosti povezanih s pratećim aktivnostima.

VRIJEDNOSTI	AKTIVNOSTI
izvrsnost	kontinuirano unapređivanje da bi se postigla izvrsnost u svim područjima
integritet	profesionalno, etično, iskreno i transparentno djelovanje
inovacija	preuzimanje novih izazova kreativnim i naprednim razmišljanjem
timski rad	priznanje suradnje, uzajamna podrška i razmjena stručnog znanja
strast	pozitivan stav prema radu i predanost kvaliteti
poštovanje	prepoznavanje dostojanstva i različitosti u svim odnosima

TABLICA 5: Primjer vrijednosti i pratećih aktivnosti / izvor: Cedefop

Jasno izražene vrijednosti te misija i vizija koje ih nadopunjuju dobivaju na značaju u partnerstvu s relevantnim dionicima vaše organizacije. No poimanje najvažnijih vrijednosti nikada ne može biti jedinstveno jer pojedinci daju prednost različitim vrijednostima i imaju različita gledišta o tome koje su od njih važne za organizaciju soo-a. Moguće je da pojedini dionici čak podupiru suprotstavljene vrijednosti.

Razvoj zajedničke vizije i misije nije jednostavan zadatak, zbog čega u njega otpočetak treba uključivati zaposlenike. Nužno je pažljivo održavati ravnotežu između vodstva i uključivanja dionika i imati jasan način donošenja odluka u slučaju sukoba. No, na kraju, trud uloženi u uspostavu unutarnje kulture kvalitete trebao bi se isplatiti, kao što pokazuje okvir 42.

OKVIR 42 – RAZVOJ ZAJEDNIČKE VIZIJE I MISIJE

Razvoj zajedničke vizije i misije:

1. zahtijeva vodstvo u donošenju odluka
2. zahtijeva uključenost zaposlenika u rad od samog početka
3. stvara legitimitet za djelovanje
4. omogućuje koordinaciju aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje ciljeva kvalitete
5. omogućuje daljnje vrednovanje, evaluaciju i analizu rezultata
6. obavještava vanjske i unutarnje dionike o ambicijama organizacije
7. motivira zaposlenike
8. potiče poistovjećivanje s organizacijom i predanost stvaranju kulture kvalitete

OKVIR 43 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Na koji je koncept kvalitete usredotočena vaša ustanova soo-a?
2. Što je vaša vizija?
3. Koja misija proizlazi iz vaše vizije?
4. Što smatrate temeljnim vrijednostima svoje organizacije?

POČETAK RADA NA UNAPREĐENJU KVALITETE

U ovom ćete poglavlju naučiti kako pokretati aktivnosti za unapređenje kvalitete unutar svoje organizacije soo-a uvođenjem vježbi samovrednovanja koje će biti općeprihvaćene među vašim zaposlenicima.

7.1. Početna točka - samovrednovanje

Sljedeći prijedlog pokretanja aktivnosti za unapređenje kvalitete u vašoj organizaciji soo-a ima za cilj proučiti i prilagoditi ciklus kvalitete vašim zaposlenicima. Iako ciklus kvalitete, logično, počinje planiranjem, ovdje predlažemo da započnete vrednovanjem jer je vjerojatnije da će bavljenje određenim problemima i pronalaženje rješenja za njih privući pozornost ljudi i potaknuti sudjelovanje.

OKVIR 44 - PRIJEDLOZI PREPORUKE O EQAVET-U

Preporuka o EQAVET-u predlaže da nacionalne referentne točke u državama članicama daju podršku samovrednovanju kao dodatnom i učinkovitom sredstvu osiguravanja kvalitete.

Jednako je vrijedan prijedlog za promicanje komunikacije i stvaranje svijesti među nastavnicima i drugim dionicima o postojanju kritičnih aspekata unutar organizacije. Time se stvara i potiče potreba za promjenom i unapređenjem.

OKVIR 45 - SAMOVREDNOVANJE

Svrha je samovrednovanja osigurati da vaša organizacija soo-a prepozna svoje snage i područja za daljnji rad, odakle proizlazi plan unapređenja te se razvijaju i provode specifične aktivnosti i time unapređuje kvaliteta.

Ne postoji jedinstven pristup samovrednovanju koji bi bio uspješno primjenjiv u svim ustanovama. Najformalniji sustavi za akreditiranje

pružaju smjernice za samovrednovanje, a u nekoliko država članica EU-a redovito je samovrednovanje zakonska obveza te vlada osigurava smjernice i kriterije za njegovo provođenje.

Konačni je cilj samovrednovanja razviti dugoročni suk i održivu kulturu kvalitete u ustanovi soo-a. Ponavljanje postupka samovrednovanja omogućuje vam stalno mjerenje napretka, uspoređivanje sadašnjeg s prijašnjim radnim učinkom te osiguravanje trajnog razvoja kvalitete.

7.2. Provođenje samovrednovanja u ustanovi soo-a

Samovrednovanje vam omogućuje ostvarivanje različitih ciljeva, no ne biste smjeli preuveličavati njegove učinke. Dva bi najvažnija cilja trebala biti poticanje svijesti o problemima, nedostacima i sl. te interna komunikacija i razmjena mišljenja o tome što treba učiniti. Pokretanje promjena i napredak mogući su samo kao rezultat tih procesa.

Prije pokretanja samovrednovanja potrebno je zadovoljiti tri preduvjeta jer u suprotnom proces neće imati smisla:

1. uprava treba podržati i usmjeravati proces osobnim uvjerenjem i sudjelovanjem
2. resursi za provođenje procesa trebaju biti opravdani i dostupni
3. treba rezervirati resurse za unapređenja

Za primjenu prvog kruga samovrednovanja predlaže se proces od četiriju faza koji se kasnije treba ponavljati u odgovarajućim ciklusima. Faze se oslanjaju na ciklus kvalitete opisan u trećem poglavlju ovog priručnika. Proces samovrednovanja od četiriju faza primjenjuje se sljedećim koracima.⁸

Prva faza: planiranje samovrednovanja

U početnoj fazi planirat ćete kako organizirati zamišljeno samovrednovanje te o njemu izvijestiti članove svoje organizacije.

⁸ Preporučeni koraci za samovrednovanje djelomice se temelje na smjernicama za primjenu CAF-a za javne ustanove. Za više informacija pogledajte <http://www.eipa.eu/pages/show/&tid=69#&tile=topic> [pristupljeno 26. svibnja 2014.].

PRVI KORAK: KAKO ORGANIZIRATI SAMOVREDNOVANJE

1. Definirajte raspon i pristup: važno je odlučiti hoće li samovrednovanje obuhvatiti cijelu organizaciju ili samo neke njezine odjele. Preporuka je da se za početak usredotočite na nekoliko pomno odabranih područja u kojima je izgledno da ćete ostvariti brz napredak
2. Imenujte voditelja procesa/koordinatora samovrednovanja

Voditelj procesa odgovoran je za provođenje aktivnosti samovrednovanja, obavještanje o procesu, držanje rasporeda, izvještanje o rezultatima te njihovo dokumentiranje.

Imenovanje prave osobe za vođenje procesa samovrednovanja jedna je od ključnih odluka koje uprava treba donijeti. Imenovana osoba treba dobro poznavati ustanovu soo-a i njezine načine komunikacije. Nadalje, treba dobro poznavati upravljanje kvalitetom, a zaposlenici i vanjski dionici trebaju je smatrati prikladnom osobom za provođenje tih zadataka.

Ako ta osoba nema dovoljno iskustva u upravljanju kvalitetom, potrebno ju je za to osposobiti ili dovesti vanjskog stručnjaka koji će joj pružiti podršku i pomoći u upravljanju procesom samovrednovanja.

Odredite raspored provođenja procesa samovrednovanja – četiri do šest mjeseci prikladan je vremenski okvir za prvi krug procesa samovrednovanja. Većim organizacijama može biti potrebno više vremena.

DRUGI KORAK: USPOSTAVITE KOMUNIKACIJSKU STRATEGIJU

1. Primijenite komunikacijski plan: stalna komunikacija ključni je čimbenik uspješnog samovrednovanja. Komunikacijski plan treba definirati sadržaj i sredstva komunikacije i uzeti u obzir potrebe dionika
2. Motivirajte zaposlenike da se uključe u proces samovrednovanja: sredstva i stil komunikacije trebaju težiti stvaranju pozitivnog okruženja, povjerenja i motivacije zaposlenika za sudjelovanje u aktivnostima i procesima samovrednovanja
3. Donesite odluku o uključivanju dionika: koga uključiti, kako, u kojoj fazi procesa i u kojoj ulozi, kome dati informacije, koliko detaljne i u kojoj fazi

Na okrugli stol sa zaposlenicima svoje ustanove pozovite kolege/predstavnike iz drugih ustanova soo-a s iskustvom u samovrednovanju i upravljanju kvalitetom; motivirajte ih da postavljaju kritička pitanja i da uče iz iskustva drugih. Budite svjesni mogućih ograničenja u razmjeni iskustava s drugim ustanovama soo-a do kojih može doći zbog natjecateljskog duha između zaposlenika dviju ustanova.

Druga faza: provedba samovrednovanja

TREĆI KORAK: SASTAVITE TIM ZA SAMOVREDNOVANJE

1. Reprezentativni sastav: samovrednovanje trebaju provoditi predstavnici raznih razina hijerarhije u organizaciji. Članovi trebaju poznavati odjele/programe koje vrednuju i dobrovoljno sudjelovati. Zaposlenici se osjećaju cjenjenije kada im se osobno obratite
2. Veličina tima za samovrednovanje: za osiguravanje učinkovitog i relativno neformalnog načina rada poželjni su timovi od osam do deset članova. Za vrednovanje cijele organizacije potrebno je sastaviti nekoliko timova koji se bave različitim temama

ČETVRTI KORAK: ORGANIZIRAJTE OSPOSOBLJAVANJE

1. Osposobite tim za samovrednovanje: tim za samovrednovanje trebao bi tijekom jednodnevnog ili dvodnevnog sastanka naučiti osnove upravljanja kvalitetom i funkcioniranja ciklusa kvalitete te shvatiti i prihvatiti proces samovrednovanja. Koordinator samovrednovanja trebao bi pribaviti priručnik sa svim relevantnim informacijama za tim, uključujući glavne kriterije kvalitete i mjerljive pokazatelje potrebne za vrednovanje organizacije soo-a
2. Razvijte kompetencije za kvalitetu unutar cijele organizacije: uz osposobljavanje samog tima, trebalo bi organizirati informativne sastanke svih zaposlenih da bi se predstavio proces samovrednovanja i naglasila njegova važnost za razvoj kvalitete

OKVIR 47 – SADRŽAJ OSPOSOBLJAVANJA ZA SAMOVREDNOVANJE

1. Osnovno znanje o upravljanju kvalitetom i procesima vrednovanja
2. Osnovne vještine prikupljanja i pohrane kvalitativnih i kvantitativnih podataka
3. Vještine potrebne za davanje i primanje povratnih informacija
4. Tehnike samorefleksije

PETI KORAK: PROVEDITE SAMOVREDNOVANJE

1. Vrednovanje treba provesti primjenom pouzdanih metoda koje odražavaju dogovorene kriterije i pokazatelje. Izjave i zaključci trebaju se temeljiti na empirijskim podacima i dokazima. Ondje gdje je to primjenjivo treba prikupiti i povratne informacije dionika
2. Tim za samovrednovanje trebao bi se usuglasiti o snagama organizacije i područjima u kojima je unapređenje najpotrebnije
3. Prve prijedloge akcijskog plana trebalo bi tražiti od tima za samovrednovanje

OKVIR 48 – SAVJET

Važno je usuglasiti zajedničku percepciju stanja organizacije: gdje smo i što želimo promijeniti? Ne postoje točni i netočni stavovi. Razmjena i razumijevanje različitih pogleda na kvalitetu ključni su za uspješno samovrednovanje.

ŠESTI KORAK: SASTAVITE IZVJEŠĆE S REZULTATIMA

1. Izvješće o samovrednovanju treba biti jasno strukturirano, treba obuhvatiti snage i područja koja je potrebno unaprijediti te biti poduprto relevantnim dokazima i zamislama za daljnje unapređenje
2. Važno je da uprava službeno prihvati izvješće te ga odobri potvrđujući predanost provedbi predloženih postupaka za unapređenje

Treća faza: promjena i unapređenje

Jedan je od glavnih ciljeva svakog samovrednovanja pridonosenje unapređenju kvalitete. Samovrednovanje je također i sredstvo promidžbe daljnjeg strateškog razvoja ustanove soo-a.

SEDMI KORAK: UTVRDITE PLAN UNAPREĐENJA

1. Dopunite samovrednovanje analizom glavnih i sporednih čimbenika koji pridonose kvaliteti
2. Napravite razliku između korektivnih postupaka, koji se u većini slučajeva mogu provesti odmah, i strukturalnih prilagodbi i inovacija
3. Napravite popis prioriteta područja za unapređenje i dodijelite im resurse nužne za provedbu

OKVIR 49 - SAVJET

U početku bi se trebalo pozabaviti samo kritičnim područjima koja su pod kontrolom same ustanove soo-a i koja se mogu promijeniti bez oslanjanja na vanjske intervencije.

OSMI KORAK: OBAVIJESTITE O PLANU UNAPREĐENJA

1. Da bi se osiguralo najšire moguće usvajanje plana, savjetuje se da se sve zaposlenike na vrijeme i otvoreno obavijesti o procesu samovrednovanja i njegovim rezultatima te o aktivnostima za unapređenje koje slijede
2. Načini i sredstva komunikacije mogu se temeljiti na planu i načelima objašnjenima u drugom koraku

DEVETI KORAK: ORGANIZIRAJTE PROMJENU I UNAPREĐENJE

1. Dodijelite odgovornosti, zaduženja, rokove i pokazatelje za praćenje procesa i rezultata unapređenja
2. Uključite članove tima za samovrednovanje u aktivnosti za unapređenje – tako ćete nagraditi njihov trud i potaknuti predanost daljnjem radu
3. Omogućite daljnji razvoj znanja i kompetencija, osigurajte spremnost na promjene, strpljivo se nosite s otporom i osigurajte sustav podrške

Savjetuje se fokusiranje na unapređenje kvalitete samo nekolicine kritičnih područja da bi se izbjeglo preopterećenje organizacije i ljudima omogućilo da uživaju u postignućima aktivnosti vezanih za kvalitetu. Pobrinite se da u nekim područjima kratkoročni uspjeh bude vidljiv.

DESETI KORAK: USPOSTAVITE KOHERENTNU RAZVOJNU STRATEGIJU

1. Provedite SWOT-analizu svoje organizacije i kombinirajte rezultate unutarnjeg vrednovanja s rezultatima analize vanjskih preduvjeta za daljnji razvoj ustanove SOO-a
2. Oblikujte razvojnu strategiju prepoznavanjem jedinstvenih snaga i ključnih čimbenika daljnjeg razvoja. Usporedite svoju organizaciju s najjačim konkurentom da biste iskoristili svoj dosad neiskorišten potencijal
3. Planirajte sljedeće samovrednovanje. Za razvoj kvalitete potreban je kontinuitet i održivost – samovrednovanje se treba ponovo provesti najranije za godinu dana, a ne kasnije od tri godine

Četvrta faza: osiguravanje kontinuiranog razvoja kvalitete

Posljednja faza nadograđuje se na samovrednovanje, ali ga i nadilazi. Glavni je cilj ove faze razviti stručnost i profesionalnost po pitanju kvalitete u organizaciji i ostvariti razvoj kulture kvalitete.

JEDANAESTI KORAK: UČVRSTITE SVOJ PORIV ZA BOLJOM KVALITETOM

1. Uspostavite povjerenstvo za kvalitetu ili odredite koordinatora samovrednovanja u svojoj organizaciji da biste u stručne ruke stavili nastojanja za postizanje bolje kvalitete i ojačali njezin značaj
2. Pripremite se za akreditaciju/priznavanje, što služi kao vanjska potvrda vaših nastojanja za postizanjem kvalitete i pridonosi privlačnosti vaše organizacije

DVANAESTI KORAK: STVORITE KULTURU KVALITETE U SVOJOJ USTANOVI SOO-A

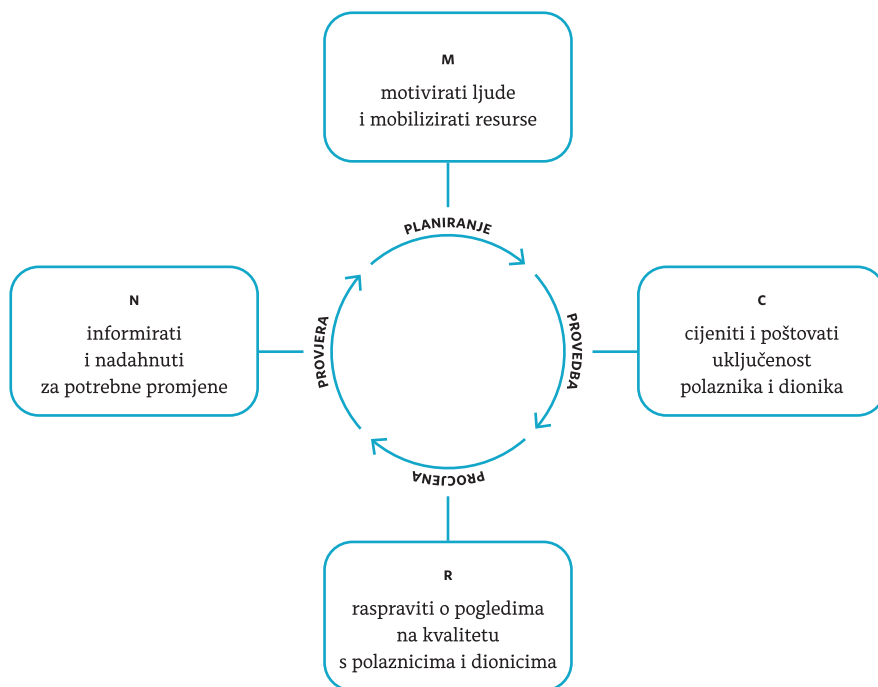
1. Definirajte svoj fokus kvalitete promišljanjem različitih koncepata i stvaranjem vlastitog pristupa
2. Pri određivanju vizije, misije i strateških ciljeva vezanih za kvalitetu osvrnite se na osnovne etičke vrijednosti koje trebaju voditi vašu organizaciju soo-a
3. Definirajte općeprihvaćenu viziju i misiju svoje ustanove da biste učvrstili korporativni identitet, osnažili identifikaciju zaposlenika s ustanovom i njihovu predanost kvaliteti
4. Trajno primjenjujte tzv. 'meke vještine' (engl. *soft skills*) objašnjene u ciklusu MCRN da biste osigurali kulturu kvalitete u svojoj organizaciji (pogledajte sliku 22)

Važno je pobrinuti se da nastavnici i drugi zaposlenici upoznaju i razumiju logiku ciklusa kvalitete. Taj se način razmišljanja i djelovanja treba integrirati u svakodnevni život ustanove soo-a i sustavno provoditi u djelo u svim područjima djelovanja te time utrti put kulturi kvalitete.

Osim implementacije takvog stava i ponašanja u ustanovu, na kulturu kvalitete snažno utječe ljudski faktor, koji je moguće podržati i poticati upotrebom odgovarajućih 'mekih vještina' objašnjениh u ciklusu MCRN (pogledajte sliku 22). 'Meke vještine' u ciklusu MCRN komplementaran su odraz 'tvrdih vještina' (engl. *hard skills*) iz ciklusa kvalitete. Dok su tehničke aktivnosti u ciklusu kvalitete preduvjet za uspostavu unutarnjeg suk-a, ciklus MCRN naglašava što je sve potrebno za stvaranje unutarnje kulture kvalitete. Kultura kvalitete zahtijeva više no što je predviđeno ciklusom kvalitete te uglavnom proizlazi iz međuljudskih odnosa koje obilježava uzajamno poštovanje i poticanje.

Ciklus MCRN predviđa sljedeće aktivnosti za jačanje međuljudskih odnosa u organizaciji:

1. motivirati ljude i mobilizirati resurse za unapređenje
2. cijeniti i poštovati posvećenost zaposlenika i dionika radu
3. raspravljati o vrednovanjima, evaluacijama i mišljenjima zaposlenika i dionika
4. izvještavati i poticati prikladna unapređenja



SLIKA 22: Ciklus MCRN / izvor: Cedefop

OKVIR 51 – PITANJA ZA PROMIŠLJANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG DJELOVANJA

1. Pristajete li započeti proces unapređenja kvalitete u svojoj organizaciji samovrednovanjem?
2. Jesu li ispunjena tri preduvjeta prije početka samovrednovanja?
3. Jeste li usmjerili proces samovrednovanja na određena područja u svojoj organizaciji? Ako da, na koja?
4. Trebate li vanjsku pomoć za provedbu procesa samovrednovanja ili u instituciji imate sve potrebne kompetencije?
5. Hoćete li uspostaviti jedan ili više timova za samovrednovanje?
6. Kako ćete rezultate samovrednovanja pretvoriti u plan unapređenja?
7. Što možete dalje raditi na temelju rezultata samovrednovanja u svrhu stvaranja kulture kvalitete u svojoj organizaciji?

ŠTO ČINITI, A ŠTO NE

U ovom poglavlju dat ćemo vam deset osnovnih preporuka što činiti, a što izbjegavati prilikom uspostave unutarnjeg upravljanja kvalitetom i stvaranja kulture kvalitete u ustanovama soo-a.

Promidžba upravljanja kvalitetom...

1. Predanost uprave kvaliteti presudan je čimbenik u ovom procesu. Ako je nema, stanite: vaš rad ne vodi nikamo
2. Prepoznajte stručnost i potičite motivaciju zaposlenika, polaznika i drugih dionika. Uspostavite tim za samovrednovanje i osigurajte mu organizacijske resurse
3. Možete kvalitetno raditi svega nekoliko stvari istovremeno – ograničite samovrednovanje i unapređenja na jednu ili dvije slabe točke koje su važne polaznicima, zaposlenicima i, ako je moguće, vanjskim dionicima
4. Pobrinite se da rezultati vrednovanja, kao i posljedične promjene i unapređenja, budu dostupni unutar organizacije, kao i vanjskim dionicima
5. Osigurajte kontinuitet i dugotrajne popratne aktivnosti koje uključuju cijelu organizaciju
6. Iskoristite svoja postignuća u kvaliteti za unutarnju i vanjsku promidžbu – gradite ugled svoje ustanove soo-a

...i stvaranje kulture kvalitete

1. Osigurajte stručnost u unutarnjem upravljanju kvalitetom i kod svojih zaposlenika primjenom ciklusa kvalitete u svakodnevnom radu
2. Radite na jačanju kompetencija zaposlenika i polaznika, nagradite njihovu predanost kvaliteti i iskoristite njihov potencijal za inovacije
3. Primijenite ciklus MCRN, održite entuzijazam ljudi na visokoj razini i podržavajte učenje kao ključni čimbenik kvalitete
4. Definirajte svoj koncept kvalitete, svoju razvojnu strategiju te viziju i misiju svoje organizacije

Želimo vam sreću na vašem putu u razvoju kvalitete!

NAPOMENE

- I. Europski centar za razvoj strukovnog osposobljavanja (fr. Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle – Cedefop) referentni je centar Europske unije za strukovno obrazovanje i osposobljavanje. Cedefop pruža informacije i analize sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, javnih politika, istraživanja i prakse. Osnovan je 1975. godine regulatornom odlukom Vijeća (EEC) Br. 557/75. Više informacija dostupno je na www.cedefop.europa.eu.
- II. Ovaj prijevod obuhvaća samo osnovni dio priručnika, bez dodatka. Cjelovit priručnik s dodatkom dostupan je na Cedefopovim mrežnim stranicama na engleskom jeziku, a može mu se pristupiti izravno pomoću poveznice: http://www.cedefop.europa.eu/files/3068_en.pdf.
- III. Pojam nastavnici (u izvorniku teachers and trainers) u ovom priručniku obuhvaća nastavnike općeobrazovnih i strukovnih nastavnih predmeta (nastavnike stručno-teorijskih sadržaja, nastavnike praktične nastave i vježbi, strukovne učitelje i suradnike u nastavi) u strukovnim školama i andragoške djelatnike (učitelje, nastavnike, profesore, stručne suradnike, predavače, trenere, voditelje i druge) u ustanovama za obrazovanje odraslih, osim tamo gdje je naznačeno drugačije.
- IV. Socijalne usluge obuhvaćaju usluge iz socijalnog sektora.
 - v. Socijalni sektor obuhvaća proizvodnju socijalnih usluga i dobara poput obrazovanja, zdravstva, mirovinskog sustava, zaposlenja, socijalne skrbi i drugih institucionalnih aranžmana u funkciji općeg društvenog razvoja.
 - VI. Hrvatska referentna točka za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju QAVET.HR osnovana je 2014. godine u sklopu Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Više informacija o ulozi i zadaćama hrvatske referentne točke dostupno je na mrežnim stranicama www.qavet.hr.
 - VII. U Hrvatskoj takvi sustavi ne postoje na razini ustanova, nego na razini sustava (strukovnog) obrazovanja i osposobljavanja, npr. e-Matica ili VETIS.
 - VIII. U Hrvatskoj je sastav povjerenstva za kvalitetu definiran Zakonom o strukovnom obrazovanju (NN 30/09, 24/10, 22/13, 25/18), a samo imenovanje povjerenstva te način i postupak izbora članova utvrđuje se statutom ustanove za strukovno obrazovanje.
- IX. Grupno promišljanje ili brainstorming naziv je za postupak kojim se kroz grupnu diskusiju nastoje osmisliti nove ideje, rješenja problema ili načini postizanja nekog cilja.
- x. Odjeli se odnose na organizaciju nastave u velikim školama s više tisuća učenika u kojima se nastava odvija na različitim lokacijama ili u različitim organizacijskim jedinicama.

XI. Izvornik govori o srednjim ili višim srednjim školama (engl. secondary/upper secondary schools), što bi u Hrvatskoj odgovaralo višim razredima osnovnih škola (nižem sekundarnom obrazovanju), odnosno srednjim školama (višem sekundarnom obrazovanju). Budući da se strukovno obrazovanje u Hrvatskoj izvodi na srednjoškolskoj razini, u prijevodu smo se odlučili zadržati samo osnovne škole.

XII. U okviru spomenutih Leonardo da Vinci projekata, razvijeni su metodologija i priručnik za peer review, no razvoj se nastavio i u godinama koje su slijedile pa su tako do 2013. razvijene brojne inicijative za upotrebu peer reviewa na međunarodnim i nacionalnim razinama, kao i metodologija za obrazovanje odraslih, proveden je projekt o utjecaju peer reviewa na poboljšanje pružanja soo-a, a 2013. godine osnovano je i Europsko udruženje za peer review (European Peer Review Association).

U tom kontekstu važno je napomenuti i da Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih kao hrvatska referentna točka za EQAVET od 2017. u okviru projekata 'EQAVET nacionalne referentne točke' (EQAVET NRP) sufinanciranih iz Erasmus+ programa Europske unije, u suradnji s austrijskim, estonskim, finskim i slovenskim NRT-ima za EQAVET, sudjeluje u osuvremenjivanju postojećih i razvoju novih područja kvalitete Europskog priručnika za peer review. Završetak projektnih aktivnosti očekuje se početkom 2021. godine kada će sva područja kvalitete biti prevedena i na hrvatski jezik. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama hrvatske referentne točke www.qavet.hr.

XIII. Stranica je u međuvremenu ugašena, no materijali se mogu naći na stranicama Europskog udruženja za peer review: <http://www.peer-review-network.eu/>.

XIV. Pod pojmom akreditacija u ovom se priručniku podrazumijeva postupak kojim neko vanjsko tijelo ocjenjuje kvalitetu ustanove za soo kako bi službeno utvrdilo ispunjava li unaprijed definirane standarde. Postupak akreditacije završava dodjelom statusa priznavanja ustanovi za soo (Cedefop 2011b:10). Akreditacija se može temeljiti na zadovoljenju minimalnih uvjeta i standarda, ali i na poticanju razvoja kulture kvalitete (Cedefop 2011a:185-188).

Slijedom navedenoga, pojam akreditacije u ovom priručniku treba razdvojiti od postupka utvrđivanja ispunjenosti uvjeta za početak rada školske ustanove i izvođenje obrazovnog programa.

POPIS KRATICA

CAF

common assessment framework
zajednički okvir vrednovanja

Cedefop

European Centre for the Development of Vocational Training
Europski centar za razvoj strukovnog osposobljavanja

CVET

continuous vocational education and training
kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje

ECVET

European credit system for VET
Europski kreditni sustav u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju

EEA

European Economic Area
Europski gospodarski prostor

EFQM

European foundation for Quality Management
Europska zaklada za upravljanje kvalitetom

EFTA

European Free Trade Association
Europsko udruženje za slobodnu trgovinu

EQARF

European quality assurance reference framework
for vocational education and training
Europski referentni okvir za osiguravanje kvalitete
u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju

EQAVET

European quality assurance framework in VET
Europsko osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju

EQF/EKO

European qualification framework
Europski kvalifikacijski okvir

Equass

European quality framework in social services
Europski okvir kvalitete u socijalnim službama

EU

European Union
Europska unija

INBAS

Institute for Vocational Training, Labor Market and Social Policy
Zavod za strukovno obrazovanje, tržište rada i socijalnu politiku

ISO

International organisation for standardisation
Međunarodna organizacija za normizaciju

IVET

initial vocational education and training
početno strukovno obrazovanje i osposobljavanje

MBO/UPC

management of objectives
upravljanje prema ciljevima

NRP/NRT

national reference point
nacionalna referentna točka

ÖIBF

Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung
Austrijski zavod za istraživanje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

PDCA/PPPP

plan-do-check-act
planiranje - provedba - procjena - provjera

QMS/SUK

quality management system
sustav upravljanja kvalitetom

SWOT

strengths, weaknesses, opportunities and threats
snage, slabosti, prilike i opasnosti

VET/SOO

vocational education and training
strukovno obrazovanje i osposobljavanje

POPIS LITERATURE

[poveznicama pristupljeno 26. svibnja 2014.]

Albanesi, C. (2004). *Il focus group*. Rim: Carocci.

Bertin, G. M. (1995). 'Il governo della multidimensionalità del processo di valutazione'. U: Bertin, G. M. *Valutazione e sapere sociologico: metodi e tecniche di gestione dei processi*. Milano: Franco Angeli, str. 235–277.

Bovina, L. (1998). *Il focus group. Storia, applicabilità, tecnica. Valutazione*, svezak 1, str. 1–9.

Cedefop (2008). *Terminology of European education and training policy: a selection of 100 key terms*. Luksemburg: Ured za izdavaštvo. http://www.cedefop.europa.eu/files/4064_en.pdf

Cedefop (2011a). *Assuring quality in vocational education and training: the role of accrediting VET providers*. Luksemburg: Ured za izdavaštvo. Cedefop referentna serija, broj 90. www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3061_en.pdf

Cedefop (2011b). *Glossary: quality in education and training*. Luksemburg: Ured za izdavaštvo. www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf

Corrao, S. (2000). *Il focus group*. Milano: Franco Angeli.

Europski parlament; Vijeće Europske unije (2004). *Decision No 2241/2004/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 2004 on a single Community framework for the transparency of qualifications and competences (Europass)* [Odluka br. 2241/2004/EZ Europskog Parlamenta i Vijeća od 15. prosinca 2004. o jedinstvenom okviru Zajednice za transparentnost kvalifikacija i kompetencija (Europass)]. Službeni list Europske unije, L 390, 31. prosinca 2004., str. 6. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004D2241&from=EN>

Europski parlament; Vijeće Europske unije (2008). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of April 23 2008 on the establishment of the European qualifications Framework for lifelong learning* [Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća od 23. travnja 2008. o uspostavi Europskoga kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje]. Službeni list Europske unije, C 111, 6. svibnja 2008., str. 1–7. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF>

Europski parlament; Vijeće Europske unije (2009a). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European quality assurance reference framework for vocational education and training* [Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća Europske unije od 18. lipnja 2009. o uspostavi Europskog referentnog okvira za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju]. Službeni list Europske unije, C 155, 8. srpnja 2009., str. 1–9. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:EN:PDF>

Europski parlament; Vijeće Europske unije (2009b). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of June 2009 on the establishment of a*

European credit system for vocational education and training (ECVET) [Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća iz lipnja 2009. o uspostavi Europskog kreditnog sustava u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (ECVET)]. Službeni list Europske unije, C 155, 8. srpnja 2009., str. 11–18. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0011:0018:EN:PDF>

Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. New Jersey: Prentice-Hall.

Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: a practical guide for applied research*. Los Angeles: Sage Publications.

Nonaka, I., Toyama, R., Byosiére, P. (1994). 'A theory of organisational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge'. U: Dierkes, M. et al. (ur.) (2001). *Handbook of organisational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, str.491–517.

Vijeće Europske unije (2004). *Draft conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on common European principles for the identification and validation of non-formal and informal learning [Nacrt zaključaka Vijeća i predsjednika vlada država članica, koji su se sastali unutar Vijeća, o zajedničkim europskim smjernicama za prepoznavanje i vrednovanje neformalnog i informalnog učenja]*. Bruxelles, 18. svibnja 2004. <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/04/sto9/sto9600.en04.pdf>

Vijeće Europske unije (2012). *Council recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning [Preporuka Vijeća od 20. prosinca 2012. o provedbi priznavanja i vrednovanja neformalnog i informalnog učenja]*. Službeni list Europske unije, C 398, 22. prosinca 2012., str. 1–5.

Vijeće Europske unije; Europska komisija (2010). *The Bruges communiqué [Izjava iz Bruges]*. <http://libserver.cedefop.europa.eu//2010/75928.pdf>

ÖIBF (2009a). *Peer review in European VET: peer review in initial VET*. www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12285

ÖIBF (2009b). *Peer review in European VET: peer review extended*. www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12287

ÖIBF (2009c). *Peer review in European VET: peer review extended II*. http://www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12289 Rubin, H., Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Los Angeles: Sage Publications.

Zammuner, V. (2003). *Il focus group*. Bologna: Il Mulino.

