

Smjernice za unutarnje osiguravanje kvalitete u ustanovama za strukovno obrazovanje i uloga samovrjednovanja



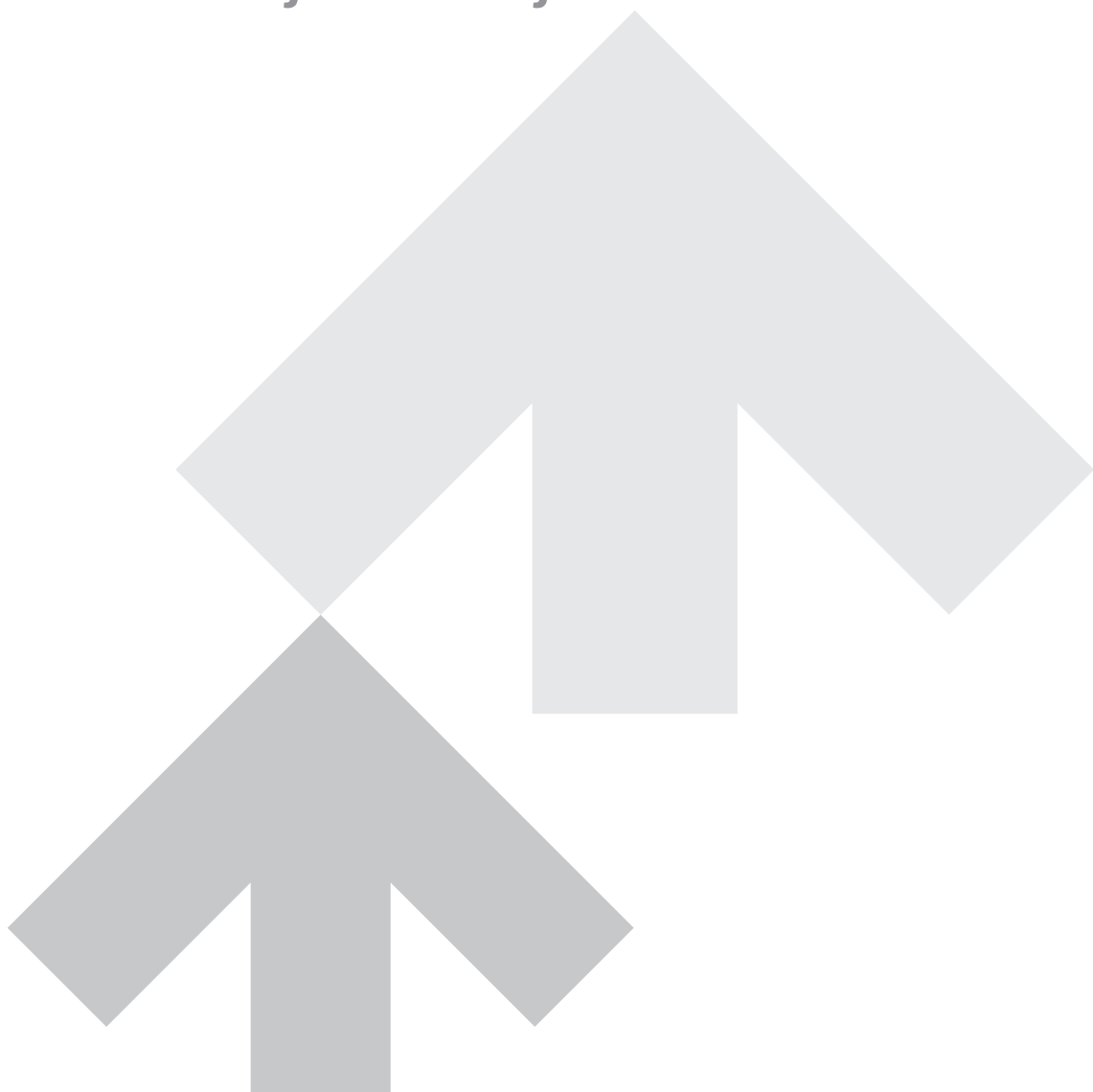
Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

Qavet@hr
OSIGURAVANJE KVALITETE
U STRUKOVNOM OBRAZOVANJU U HRVATSKOJ

Smjernice za unutarnje osiguravanje kvalitete u ustanovama za strukovno obrazovanje i uloga samovrjednovanja



Ožujak, 2023. godine

Smjernice za unutarnje osiguravanje kvalitete u ustanovama za strukovno obrazovanje i uloga samovrjednovanja

Nakladnik:

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

Garićgradska ulica 18, 10 000 Zagreb, Hrvatska

+385 1 627 4666

ured@asoo.hr

www.asoo.hr

Za nakladnika: **Mile Živčić**, ravnatelj

Autor: **Tamara Hudolin, Andrea Kovačević, Dorian Ruljančić**

Recenzija: mr.sc. **Sandra Bezjak**

Lektura: Global Services, obrt za trgovinu i prevoditeljske usluge, vl. Lea Hlad, Oroslavje

Grafička oblikovanje: Studio Kuča d.o.o., Zagreb

Tisak: Narodne novine d.d., Zagreb

Naklada: 100 kom.

ISBN: 978-953-8065-42-2

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001170556.

Zagreb, ožujak 2023.

Izrada ove publikacije sufinancirana je sredstvima programa Europske unije Erasmus+ EQAVET nacionalne referentne točke (2021. - 2023.)

Ova publikacija održava isključivo stajalište autora publikacije i Europska komisija se ne može smatrati odgovornom prilikom uporabe informacija koje se u njoj nalaze.



9 789538 065422

Zahvale

Ova publikacija je izrađena kroz provedbu projektne aktivnosti „Koncept daljnjeg osnaživanja unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete ustanova za strukovno obrazovanje i osposobljavanje“ koju provodi Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.

Ovim putem Agencija se zahvaljuje članovima fokus skupine koji su sudjelovali na projektnoj aktivnosti i izradi publikacije. Svojim doprinosom izradi publikacije, kroz predstavljanje primjera dobre prakse iz vlastitih škola, uvećali su njenu vrijednost i osigurali kvalitetu.

Zahvale članovima fokus skupine:

Vikica Lukić, Tehnička škola, Slavonski Brod

Vesna Toplak, Škola za primalje, Zagreb

Iva Luk, Gimnazija i strukovna škola Jurja Dobrile, Pazin

Matea Matić, Turističko - ugostiteljska škola Split, Split

Tihomir Halužan, Strukovna škola Virovitica, Virovitica

Sadržaj

Uvod.	7
I. tematska cjelina	9
Što je kvaliteta i što čini kvalitetu strukovnog obrazovanja?	9
Osiguravanje kvalitete, upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete	11
Metodologija i alati za osiguravanje kvalitete	17
Standardi, pokazatelji i kriteriji kvalitete	23
Osiguravanje kvalitete, institucionalna misija i vizija	29
Unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete	35
II. tematska cjelina	39
Unutarnje osiguravanje kvalitete i proces samovrjednovanja	39
Načela za unutarnje osiguravanje kvalitete	41
Unaprjeđivanje kvalitete i razvoj kulture kvalitete	47
III. tematska cjelina	49
Prioritetna područja i područja kvalitete u nacionalnom okviru za osiguravanje kvalitete	49
Literatura	55
Prilog 1.	57
Kakav je naš unutarnji sustav osiguravanja kvalitete	57

Uvod

Kvaliteta obrazovanja prepoznata je kao jedan od ključnih europskih ciljeva i prioriteta koji mogu doprinijeti razvoju konkurentnosti europskog gospodarstva i društva. Stoga je u središtu europskih javnih politika izgradnja snažnih i vjerodostojnih sustava osiguravanja kvalitete obrazovanja, uključujući i sustav osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja. U svjetlu tih politika, kao osnovni princip ističe se kako su **same ustanove primarno odgovorne za kvalitetu svoga rada**, stoga bi razvoj sustava osiguravanja kvalitete prije svega trebao biti primarni interes same ustanove. Taj bi sustav trebao doprinijeti trajnom unaprjeđenju kvalitete i daljnjem razvoju ustanove.

Ipak, na putu izgradnje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, ustanove se susreću s brojnim izazovima i nepoznicama. U nastojanju da se ustanovama za strukovno obrazovanje pruži podrška u izgradnji sustava osiguravanja kvalitete, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih je u okviru Erasmus+ projekta „Podrška nacionalnoj referentnoj točki za europski sustav osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ (EQAVET NRP) izradila dokument *Smjernice za unutarnje osiguravanje kvalitete u ustanovama za strukovno obrazovanje i uloga samovrjednovanja*, koji strukovne škole mogu koristiti u uspostavi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete.

Smjernice su primarno namijenjene ustanovama za strukovno obrazovanje kao pomoć u uspostavi i razvoju unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete te boljem razumijevanju alata i mehanizama koje pri tome ustanova može koristiti. Osnovna je ideja ovih Smjernica da se ustanovama, na jedan praktičan, a manje teorijski način, predstave mogućnosti koje im stoje na raspolaganju pri izgradnji sustava osiguravanja kvalitete i provedbi procesa samovrjednovanja.

Ustanove za strukovno obrazovanje, u skladu sa Zakonom o strukovnom obrazovanju, trebaju redovito provoditi proces samovrjednovanja. Samovrjednovanje je jedan od alata za osiguravanje kvalitete i, samo ako se provodi zajedno s drugim alatima, može doprinijeti razvoju i unaprjeđivanju kvalitete ustanova. U procesu samovrjednovanja ustanova identificira vlastite snage i

slabosti, što koristi kao osnovu za planiranje budućih unaprjeđenja. Redovitim provođenjem samovrjednovanja i njegovim ponavljanjem u ciklusima, ustanova kontinuirano unaprjeđuje kvalitetu svoga rada.

Smjernice sadrže tri glavne tematske cjeline. U prvome se dijelu daje opći pregled osnovnih pojmova i principa u osiguravanju kvalitete te se pojašnjavaju mehanizmi i alati za uspostavu unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. U drugom se dijelu pojašnjavaju uloga i važnost procesa samovrjednovanja kao jednog od ključnih alata za unutarnje osiguravanje kvalitete, a u trećem se dijelu opisuju prioriteta područja i područja kvalitete koja su dogovorena na nacionalnoj razini, te mogu pomoći ustanovi u samoprocjeni vlastite kvalitete prema dogovorenim standardima kvalitete.

I. TEMATSKA CJELINA

Što je kvaliteta i što čini kvalitetu strukovnog obrazovanja?

Ključni pojmovi: kvaliteta, odrednice kvalitete, koncepti kvalitete, vrjednovanje kvalitete.

Za razumijevanje sustava osiguravanja kvalitete, potrebno je, za početak, pokušati razumjeti što je to **kvaliteta** i koje su **glavne odrednice kvalitete**. Kvaliteta ustanove ne može se na jednoj općenitoj razini definirati kao jednoznačan pojam, budući da definicija kvalitete ovisi o samoj ustanovi i različite ustanove mogu imati različite poglede na značenje kvalitete i njezine glavne odrednice. Za neke će ustanove kvalitetu predstavljati već i samo ispunjavanje minimalnih uvjeta kvalitete (tzv. praga), dok će za druge ustanove kvalitetu predstavljati jedino ispunjavanje uvjeta izvrsnosti. Isto tako, nekim su ustanovama važnija određena područja kvalitete (npr. učenje i poučavanje ili podrška polaznicima i sl.), dok će drugim ustanovama biti važnija neka druga područja kvalitete (npr. utemeljenost na praktičnoj nastavi, zapošljivost polaznika, internacionalizacija i sl.), ovisno o misiji i strateškim prioritetima ustanove.

Stoga je, kao polazište za razvoj sustava osiguravanja kvalitete, važno da ustanova promisli što za nju kvaliteta predstavlja, koje su za nju glavne odrednice kvalitete i koji joj koncept kvalitete najbolje odgovara. To, prije svega, ovisi o misiji i viziji te ustanove, njenim strateškim ciljevima, vrijednostima i organizacijskoj kulturi, dosadašnjem razvojnom putu te ustanove, ali i vanjskom okruženju u kojemu ta ustanova djeluje.

Pritom je važno naglasiti da ne postoji bolji ili lošiji koncept kvalitete, već je važno da sama ustanova odabere onaj koncept koji će najbolje odgovoriti na njene potrebe. Moguće je da će se taj koncept s vremenom i mijenjati kako neka ustanova prolazi različite razvojne faze te pritom mijenja i svoje strateške prioritete.

Promišljanje o kvaliteti i odrednicama kvalitete polazište je za razvoj svrsishodnog sustava osiguravanja kvalitete (fit for purpose) koji će moći odgovoriti na specifične potrebe same ustanove.

Važno je istaknuti da kvaliteta i osiguravanje kvalitete nisu sinonimi. Postoje različiti modeli osiguravanja kvalitete, ali je važno da škola sama prepozna koji je model za nju optimalan, što ponajprije ovisi o tome što kvaliteta predstavlja za tu školu. Iako bi razvoj optimalnog modela osiguravanja kvalitete ponajprije trebao biti interes same škole, činjenica je da je razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete škole najčešće potaknut vanjskim utjecajima.

U hrvatskom slučaju, okvir za provođenje samovrjednovanja, koji je razvijen na nacionalnoj razini, trebao bi potaknuti škole da provode proces samovrjednovanja i tako razvijaju sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete.

Prije nego se započne s razvojem sustava osiguravanja kvalitete, potrebno je promisliti o organizaciji u kojoj radimo, o tome kakva je naša škola, što nas opisuje, što radimo, kako smo došli do razine na kojoj smo sada i gdje želimo biti u budućnosti. U ovoj je fazi važno posvetiti se promišljanjima o tome koji su naši ključni pokretači.

Pitanja za promišljanje i mogućnost daljnjeg djelovanja:

Uzimajući u obzir misiju, viziju i strateške prioritete vlastite škole, razmislite što je za vas definicija kvalitete i što za vas predstavlja kvalitetnu školu.

Koje su za vas najvažnije odrednice kvalitete neke škole (jesu li to relevantni programi s dobro definiranim ishodima učenja, proces učenja i poučavanja usmjeren na učenika, postignuće predviđenih ishoda učenja, zapošljivost učenika koji su završili školovanje, poticajno okruženje za učenje ili drugo)?

Raspravite u vašoj organizaciji što za vas podrazumijeva koncept kvalitete (izvrsnost, ili ispunjenost minimalnih uvjeta, ili stalno unaprjeđivanje ili nešto drugo) i koji biste koncept kvalitete odabrali kao optimalan za vašu školu.

Razmislite kakve bi posljedice taj koncept kvalitete imao na vašu misiju i viziju, sustav upravljanja, resurse kojima raspolazete i slično.

Osiguravanje kvalitete, upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete

Ključni pojmovi: kontrola kvalitete i unaprjeđivanje kvalitete, kultura kvalitete.

Osiguravanje kvalitete

Nakon promišljanja o kvaliteti, posebice kvaliteti strukovne škole na jedan općenitiji način, potrebno je usmjeriti se na to kako osiguravati kvalitetu. Pritom je važno razumjeti značenje pojma „osiguravanje kvalitete“.

Pojam osiguravanja kvalitete obuhvaća dvije temeljne svrhe. S jedne strane, svrha je zaštititi kvalitetu i osigurati ispunjenost barem minimalnih (nužnih) kriterija kvalitete. S druge strane, svrha je trajno unaprjeđivati kvalitetu. Oba su koncepta, i zaštita/odgovornost (*accountability*) i unaprjeđenje (*enhancement*) ujedinjena u pojmu osiguravanja kvalitete.

Osiguravanje kvalitete obrazovanja uključuje sve politike, procese, aktivnosti i mehanizme kojima je cilj zaštititi i trajno unaprjeđivati kvalitetu.

Osiguravanje kvalitete podrazumijeva i kvalitetu ulaznih parametara (*inputa*), kao što su primjerice resursi kojima škola raspolaže za provođenje obrazovnog procesa (nastavnici, prostor i oprema), kvaliteta procesa (proces poučavanja, proces vrjednovanja), ali i kvaliteta izlaznih parametara (*outputa*), kao što su primjerice stečeni ishodi učenja. Pri osiguravanju kvalitete, treba voditi računa o sve tri vrste parametara i njihovom kontinuiranom unaprjeđivanju.

Upravljanje kvalitetom

Sustavom osiguravanja potrebno je upravljati na odgovarajući način. Stoga je važno istaknuti kako je osiguravanje kvalitete (*QA-quality assurance*) dio upravljanja kvalitetom (*QA-quality management*), tj. upravljanje kvalitetom uključuje i upravljanje ustanovom i upravljanje sustavom osiguravanja kvalitete.

Upravljanje kvalitetom dio je strateškog planiranja. Ono počiva na misiji, viziji i strateškim odlukama. Da bi se izgradio sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji, potrebno je ugraditi osnovne principe i načela vezane za kvalitetu u svaki poslovni proces na svim razinama. Pridržavanje tih načela pretpostavka su da je organizacija cijelo vrijeme usmjerena na kvalitetu i unaprjeđenje procesa.

Postoje različiti modeli upravljanja kvalitetom koji su se najprije počeli razvijati u privatnom sektoru, a jedan je od najpoznatijih ISO¹ sustav. Kako tijekom vremena pitanje kvalitete i upravljanja kvalitetom postaje jedan od prioriteta i u javnom sektoru, javljaju se pokušaji da se neki od postojećih modela upravljanja kvalitetom uvedu i u javni sektor, pa tako i u sustav obrazovanja. To je izazvalo otpore i otvorilo pitanje koliko su modeli koji se koriste u privatnom sektoru prikladni i za sustav obrazovanja, s obzirom na njegove specifičnosti.

Unatoč kritikama i određenim ograničenjima vezanima za uvođenje modela upravljanja kvalitetom u obrazovne ustanove, neka od načela koja se primjenjuju u tim modelima mogu značajno doprinijeti razvoju obrazovne ustanove. Ta načela uključuju, na primjer, strateški pristup, uspostavljanje formalnih procedura, uključenost unutarnjih i vanjskih dionika, i kontinuirano unaprjeđivanje. Pri tome je važno da su ti modeli prilagođeni specifičnom kontekstu obrazovne ustanove.

Uz spomenuta načela, modeli upravljanja kvalitetom uključuju i određene zajedničke elemente:

Opis procesa i njihovih ciljeva

Opis temeljnih procesa, definiranje odgovornosti za pojedine procesne korake, te povezivanje rezultata procesa s ciljevima ustanove predstavlja polazište za izgradnju sustava upravljanja kvalitetom. Ovakav procesni pristup omogućuje upravljanje procesima, što je neodvojivo od strateškog planiranja, budući da se upravo kroz upravljanje procesima realiziraju strateški ciljevi.

1 Međunarodna organizacija za normizaciju (International Organization for Standardization) koja razvija međunarodne standarde - ISO standarde.

Samovrjednovanje

Ono predstavlja jedan od najčešće korištenih alata u upravljanju kvalitetom, kojim se, na temelju prikupljenih podataka i povratnih informacija dionika, identificiraju vlastite snage i slabosti, što se koristi kao temelj za buduća unaprjeđenja.

Praćenje i upravljanje promjenama

Jedan od osnovnih alata za praćenje, vrjednovanje i upravljanje promjenama je Demingov PDCA ciklus koji se temelji na ciklusima kvalitete kroz koje se planiraju i provode potrebne promjene.

Dokumentacija

Dokumentacija i pohrana svih dokumenata jedan su od zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom i trebali bi uključivati: misiju i politiku kvalitete, opis procesa i odgovornosti, alate za praćenje i procjenu, zapise o rezultatima praćenja, procjene i zapise o poboljšanjima, te zapisnike o raspravama na temu poboljšanja.

Politika kvalitete škole

- ✓ podržava misiju i viziju škole;
- ✓ primjerena je svrsi i kontekstu škole;
- ✓ pruža okvir za postavljanje ciljeva kvalitete;
- ✓ uključuje opredijeljenost za ispunjavanje primjenjivih zahtjeva;
- ✓ uključuje opredijeljenost za neprekidno poboljšavanje sustava osiguravanja kvalitete;
- ✓ uzima u obzir važne obrazovne, znanstvene i tehničke novitete;
- ✓ uključuje obvezu zadovoljavanja društvene odgovornosti škole;
- ✓ uzima u obzir potrebe i očekivanja dionika.

Politika kvalitete škole treba biti raspoloživa i održavana kao dokumentirana informacija. Treba biti priopćena, shvaćena i primijenjena unutar škole te, prema potrebi, raspoloživa odgovarajućim dionicima.

Kultura kvalitete

Izgrađujući unutarnji sustav osiguravanja kvalitete i aktivno uključujući dionike u osiguravanje kvalitete, te promovirajući važnost kvalitete i posvećenost kvaliteti, ustanova izgrađuje **kulturu kvalitete**. Iako nema jedinstvene definicije tog pojma, postoji slaganje oko nekih njegovih zajedničkih obilježja. Mogli bismo reći da je kultura kvalitete dio organizacijske kulture u kojoj je na razini same ustanove trajno prepoznata potreba da se osigura odgovornost rada ustanove i potiču samorefleksija i unaprjeđenje ustanove, uz poticajno vodstvo i u partnerskom odnosu s dionicima, na nebirokratski, ali transparentan način.

Upravljanje kvalitetom i kultura kvalitete dva su različita koncepta. Upravljanje kvalitetom/osiguravanje kvalitete predstavlja „tvrđi koncept“ koji se temelji na alatima za prikupljanje podataka i povratnih informacija, mjerenjima, praćenju, vrjednovanju i ocjenjivanju. Kultura kvalitete je „mekši koncept“ i ponajprije se temelji na posvećenosti zaposlenika kvaliteti.

Svaka je strukovna škola primarno odgovorna za kvalitetu i učinkovitost vlastitog rada. Izgradnja snažnog i vjerodostojnog sustava osiguravanja kvalitete trebala bi biti interes same škole, čak i kada za to ne postoje zahtjevi koji dolaze izvana i definirani su nacionalnim okvirom. Stoga bi sama škola trebala uspostaviti i razvijati sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom.

Motivacija i vlasništvo nad procesom – briga o kvaliteti

Prilikom odabira područja za unaprjeđenje kvalitete škole, organiziramo sastanak Nastavničkog vijeća te metodom predlaganja, a u skladu s misijom i vizijom škole, prikupljamo prijedloge za unaprjeđenja. U slučaju prevelikog broja prijedloga, glasanjem sužavamo izbor i zajedničkim snagama odabiremo ona područja koja su nam svima važna. Isto činimo na sastancima Vijeća roditelja, roditeljskim sastancima, Vijećima učenika i satovima razrednog odjela. Davanjem mogućnosti odabira ostalim dionicima, postizemo to da se oni aktivno i na osobnoj razini uključe u važne odluke vezane uz proces kvalitete, a samim time i snose osobnu odgovornost i osjećaju se motiviranima za sudjelovanje u tom procesu. Time im dajemo do znanja kako su nam njihovo mišljenje i njihov doprinos važni, i da su i oni sami odabrali što i kako će unaprjeđivati, te na koji će način sudjelovati u procesu.

Strukovna škola Virovitica

Jedan od korisnih alata koji školi pritom stoji na raspolaganju je proces samovrjednovanja, a uspostavljen nacionalni okvir za provedbu procesa samovrjednovanja može joj biti od pomoći pri izgradnji sustava osiguravanja kvalitete. Provodeći proces samovrjednovanja, škola izgrađuje sustav osiguravanja kvalitete i unaprjeđuje kvalitetu svoga rada, nastojeći pritom graditi kulturu kvalitete.

Osiguravanje kvalitete nije isto što i kvaliteta škole ili obrazovnog programa. Osiguravanje kvalitete upravljački je alat čiji je glavni cilj jamčiti kvalitetu i trajno ju unaprjeđivati. Ne postoji jedinstven sustav osiguravanja kvalitete koji bi odgovarao svakoj strukovnoj školi na jednak način. Podsjetite se za koji ste se koncept kvalitete opredijelili u vašoj školi i promislite koji bi joj sustav osiguravanja kvalitete najbolje odgovarao. Pri promišljanju o vlastitom sustavu osiguravanja kvalitete, vodite se, prije svega, vašom misijom, vizijom i strateškim ciljevima. Promislite tko su vaši dionici i nastojte ih od početka uključiti u sustav osiguravanja kvalitete. Pokušajte definirati politiku kvalitete i podijeliti ju s vašim dionicima. Pri osiguravanju kvalitete, vodite računa o kvaliteti ulaznih parametara, procesa i izlaznih parametara.

Pitanja za promišljanje i mogućnost daljnjeg djelovanja:

Pri promišljanju o vlastitom sustavu osiguravanja kvalitete, pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja: Što želimo postići (što želite vi i vaši dionici)? Zašto to želimo postići (polazeći od misije i vizije)? Kako ćemo to postići? Koji je najbolji način da to postignemo? Kako ćemo znati da je to učinkovito? Kako to možemo unaprijediti?

Pri promišljanju o vlastitom sustavu osiguravanja kvalitete, vodite se, prije svega, vašom misijom, vizijom i strateškim ciljevima.

Metodologija i alati za osiguravanje kvalitete

Ključni pojmovi: PDCA ciklus, samovrjednovanje, benchmarking.

Da bi sustav osiguravanja kvalitete bio funkcionalan, potrebno je njime upravljati na odgovarajući način. Kao i svaki drugi sustav upravljanja, i sustav upravljanja kvalitetom koristi određene metode i alate za postizanje ciljeva. Osnovne metode koje koriste sustavi osiguravanja kvalitete su **PDCA ciklus** i **samovrjednovanje**. Iako, kao što je već pojašnjeno, postoje različiti modeli osiguravanja kvalitete i sama ustanova odabire model koji je za nju optimalan, korištenje spomenutih metoda, tj. PDCA ciklusa i samovrjednovanja, nalazimo u različitim modelima.

Uz PDCA ciklus i samovrjednovanje, jedna od metoda koja se često koristi u osiguravanju kvalitete je benchmarking. Ta metoda omogućuje usporedbu ulaznih parametara (*inputa*), parametara procesa i izlaznih parametara (*outputa*) između ustanova ili između organizacijskih jedinica unutar ustanove. Svrha je ove metode učiti iz primjera dobre prakse, uspoređujući se s drugima, te naučeno primijeniti s ciljem daljnjih unaprjeđenja (*benchlearning*).

Na temelju PDCA ciklusa, razvijeni su i drugi modeli osiguravanja kvalitete, a u nastavku se detaljnije pojašnjavaju upravo PDCA ciklus i samovrjednovanje.

PDCA ciklus – ciklus kvalitete

Jedna od najpoznatijih metoda za sistematično unaprjeđivanje kvalitete je Demingov PDCA ciklus. Iako se uobičajeno shematski prikazuje u kružnom obliku, treba naglasiti da to nije krug, već ciklus, jer je nakon svakog ciklusa kvaliteta u određenoj mjeri unaprijeđena te planiranje novog ciklusa ovisi o lekcijama naučenima iz prethodnog ciklusa. Svaki ciklus obuhvaća 4 faze koje se pojašnjavaju u nastavku.

Planiranje

Prva faza (P-Plan) obuhvaća planiranje promjena koje bi trebale donijeti poboljšanja. Tome treba pristupiti kao strateškom planiranju. Strateško planiranje započinje definiranjem misije i vizije (vidi poglavlje o misiji i viziji), i sve bi ostale aktivnosti trebale proizlaziti iz definirane misije (mission driven process).

U prvoj se fazi definiraju strateški ciljevi i aktivnosti, nadležnosti za provedbu tih aktivnosti, potrebni resursi, mehanizmi praćenja te rokovi. Planiranje bi trebalo obuhvatiti unaprjeđenje cijele ustanove i svih njenih aktivnosti. Pri tome, posebna se pozornost posvećuje kvaliteti poučavanja i učenja, ali treba obuhvatiti i druga područja kvalitete, kao što su upravljanje ustanovom, upravljanje kvalitetom i ostalo. Planiranje treba uzeti u obzir i mogućnost provjere ostvarenja strateških ciljeva, stoga je već u ovoj početnoj fazi potrebno promisliti o indikatorima (pokazateljima) praćenja (vidi poglavlje o indikatorima kvalitete).

U proces strateškog planiranja ustanova treba uključiti sve relevantne unutarnje i vanjske dionike.

Provedba

U drugoj se fazi (D-Do) provode aktivnosti sukladno predviđenom planu. Istovremeno se te aktivnosti sustavno prate u realnom vremenu. Cilj je praćenja dobiti uvid u odvijanje procesa te, u slučaju potrebe, provoditi trenutačna poboljšanja. Korištenje indikatora praćenja pomaže nam i u ovoj fazi. Indikatori poput stope odustajanja, stope završnosti, broja izostanaka s nastave i slično mogu ukazivati na neke ozbiljnije probleme i omogućuju trenutačnu reakciju.

Procjena

U trećoj se fazi (C-Check) mjeri uspješnost provedbe planiranih aktivnosti i ostvarenje zadanih ciljeva, koristeći različita direktna i indirektna mjerenja, kao što su prikupljanje podataka, prikupljanje povratnih informacija dionika, analiza prikupljenih podataka uz korištenje ključnih indikatora i slično.

Jedna od najčešćih pogrešaka je prikupljanje prevelikog broja podataka koji ničemu ne služe. Time se nepotrebno opterećuju dionici koji postaju sve manje spremni na suradnju. Stoga je važno unaprijed promisliti koji nam podaci doista trebaju i za što će se oni koristiti. Pritom se škola može voditi nacionalnim standardima kvalitete, ali u obzir uzima i svoje shvaćanje kvalitete i strateške ciljeve, i temeljem toga odlučuje o podacima koje je potrebno prikupljati. Moguće je da su neka područja kvalitete za školu važnija pa će na to usmjeriti dodatnu pozornost, tj. može u tom dijelu prikupljati dodatne podatke koji mogu pomoći za bolje sagledavanje postojećeg stanja i planiranje promjena.

Sustav osiguravanja kvalitete trebao bi koristiti i neke osnovne podatke koje ustanova sustavno prikuplja i bez uključivanja dionika (npr. podaci o broju polaznika u programima i sl.).

Za prikupljanje podataka bilo bi poželjno uspostaviti odgovarajući informacijski sustav koji će omogućiti kontinuirano prikupljanje podataka kako bi se dobili točni, relevantni i pouzdani podatci koji se potom mogu koristiti u različite svrhe. Prikupljanje i pohranjivanje podataka u odgovarajućem informacijskom sustavu treba biti kontinuirano tijekom vremena jer će se samo tako moći pratiti promjene, tj. trendovi koji mogu biti signal za to je li se u nekim segmentima kvaliteta poboljšala ili čak oslabjela. Na taj način prikupljanje podataka ne bi trebalo predstavljati značajniji dodatni napor i poteškoću. Važno je da su prikupljanje podataka i upravljanje podacima dio šire ustrojenog sustava upravljanja kvalitetom.

Podatci se mogu prikupljati na različite načine. Razlikujemo direktna mjerenja (npr. podaci o uspjehu učenika, izostancima, zapošljivosti i sl.) i indirektna mjerenja (npr. prikupljanje povratnih informacija učenika, završenih učenika, poslodavaca, mentora, izvješća o samoprocjeni nastavnika, izvješća o kolegijalnom praćenju nastavnika, izvješća s održanih fokus grupa, tematskih rasprava i radionica, i sl.).

Izvor podataka mogu biti različita izvješća, zapisnici, bilješke, evidencije, povratne informacije dionika, dokumentacija o procesima i aktivnostima, planovi, misija, vizija i strategija itd.

Alati za prikupljanje podataka

Postoje različiti alati za prikupljanje podataka, a u odlučivanju koje alate koristiti važno je promisliti koja je svrha odabranog alata, koji će se podatci prikupljati odabranim alatom i koji je alat za to najprikladniji. Pri izboru alata, rukovodimo se time da je prikladan onaj alat kojim se prikupljaju podatci za donošenje odluka o kvaliteti rada za određeno područje kvalitete, odnosno standard kvalitete.

Alati za prikupljanje podataka:

- upitnici o zadovoljstvu (učenika, nastavnika, vanjskih dionika),
- popisi za provjeru,
- obrasci za samoprocjenu,
- školski protokol za kolegijalno opažanje nastave,
- fokus skupine i obrasci za fokus skupine,
- intervjui i obrasci za provedbu intervjua,
- individualne povratne informacije,
- ostalo.

Podaci koji su prikupljeni korištenjem različitih alata ne mogu sami sebi biti svrha, tj. njihovim prikupljanjem posao nije dovršen. Prikupljene podatke potrebno je obraditi, analizirati, a o dobivenim analizama raspraviti unutar ustanove te temeljem toga donijeti odgovarajuće zaključke o kvaliteti, odnosno prosudbe. Podaci i analize pomažu nam da bolje procijenimo razinu kvalitete rada neke ustanove unutar pojedinog područja rada, tj. da su naše prosudbe valjane i utemeljene na prikupljenim podacima.

Važno je da su podatci i informacije koji se u ustanovi prikupljaju i štite u skladu s nacionalnim i međunarodnim zakonodavstvom.

Rezultati vrjednovanja nakon anketiranja kao podloga za planiranje unaprjeđenja

S ciljem vrjednovanja kvalitete odgojno-obrazovnog rada škole i učeničkog doma, koristimo i anonimno anketiranje kao jedan od učinkovitih alata procjene stanja, potreba i zadovoljstva svih dionika kvalitetom našeg rada. Pri kraju svake nastavne godine analiziramo rezultate anonimnog anketiranja učenika, roditelja i nastavnika te koristimo dobivene rezultate za planiranje unaprjeđenja rada za sljedeću školsku godinu. U školskoj godini 2020./2021. analiza odgovora na pojedina pitanja u anketi statistički je značajno dokazala da je ta školska godina ostavila traga na mentalnom zdravlju svih nas, pogotovo učenika. Bila je to teška godina, obilježena pandemijom, potresima, epidemiološkim mjerama i brojnim drugim ograničenjima. U završnoj anketi 61% učenika izvijestilo je da se u zadnja dva tjedna često ili vrlo često osjećalo umorno i iscrpljeno, 51% da se osjećalo nervozno i tjeskobno, 40% se osjećalo utučeno i žalosno. Procjenu stanja i rezultate vrjednovanja iskoristili smo u planiranju prioritetnih područja unaprjeđenja rada za 2021./2022. školsku godinu. Procijenili smo da će naš fokus biti osigurati uvjete za osobni rast i razvoj učenika i nastavnika, jačajući zaštitne čimbenike u školi i učeničkom domu. U planiranju procesa učenja i poučavanja, prioritet nam je bio stvaranje poticajnog, motivirajućeg školskog okruženja, kako doprinijeti osjećaju sigurnosti i pripadnosti, kako potaknuti psihološku otpornost, kako osnažiti nastavnike, razrednike i odgajatelje da budu još kompetentniji u radu s mladima. Kao odgovor smo izradili preventivni projekt Kurikulum oporavka Zajedno za koji smo tražili i dobili financijsku potporu Ministarstva znanosti i obrazovanja. Provođenjem projekta, stvorili smo bazu provjerenih učinkovitih aktivnosti s čijim provođenjem ćemo nastaviti i sljedećih školskih godina, stvarajući modele potpore kao odgovor na specifične potrebe učenika i nastavnika.

Škola za primalje, Zagreb

Unaprjeđivanje

Četvrta faza (A-Act) podrazumijeva provedbu unaprjeđenja u skladu s podacima i nalazima prikupljenima u fazi procjene (i praćenja). Ti su podaci i nalazi temelj za definiranje konkretnih aktivnosti koje služe poboljšanju kvalitete. Već i sama analiza tih podataka i nalaza, te rasprava o njima mogu potaknuti promišljanja i ideje o mogućim aktivnostima za unaprjeđenje kvalitete. Kao rezultat toga, ustanova procjenjuje u kojoj su mjeri ostvareni prethodno definirani strateški ciljevi. To je ujedno i faza učenja unutar ustanove. U formalnijem smislu, trebalo bi uslijediti definiranje odgovarajućih akcijskih planova s definiranim planiranim aktivnostima, tj. započinjanje novog ciklusa kvalitete.

Pitanja za promišljanje i mogućnost daljnjeg djelovanja:

Promislite o jednom unaprjeđenju koje biste željeli ostvariti u vašoj strukovnoj školi te kako biste to unaprjeđenje proveli koristeći PDCA ciklus: odredite cilj, aktivnost koju ćete provesti da biste ostvarili taj cilj, način mjerenja uspješnosti provedbe, tj. koje ćete kvantitativne i kvalitativne podatke prikupljati, te na kraju i provedite unaprjeđenje temeljem prikupljenih podataka.

Promislite koliko ste zadovoljni informacijskim managementom u vašoj školi. Treba li ga uspostaviti ili samo unaprijediti, te kako bi se unaprijedilo prikupljanje podataka i obavljanje relevantnih mjerenja?

Organizirajte jedan *brainstorming* sastanak na temu koja vam je važna, a tiče se unaprjeđenja kvalitete u jednom segmentu rada vaše škole. Izaberite neku drugu strukovnu školu ili program s kojim biste željeli provesti usporedbu/*benchmarking*, i promislite na koji biste je način proveli.

Standardi, pokazatelji i kriteriji kvalitete

Ključni pojmovi: standardi kvalitete, kriteriji kvalitete, indikatori kvalitete, ključni indikatori (key performance indicators), EQAVET pokazatelji kvalitete.

U sustavu osiguravanja kvalitete postoji potreba za mjerenjem kvalitete, a da bi se kvaliteta mogla mjeriti, potrebni su nam standardi kvalitete. Standardi kvalitete imaju veliko značenje u sustavu osiguravanja kvalitete, ali je ujedno njihova primjena izrazito kompleksna. Stoga je važno razumjeti koje je značenje standarda kvalitete, kako se standardi kvalitete primjenjuju za mjerenje kvalitete, koje vrste standarda koristiti i slično. Razumijevanje standarda i njihova ispravna primjena omogućit će dobivanje relevantnih informacija o razini kvalitete.

Jedan od osnovnih alata koji se koristi za mjerenje kvalitete su **standardi kvalitete**. Standard kvalitete je opis ili norma koja opisuje željenu razinu postignuća. U procesu osiguravanja kvalitete, procjenjuje se do koje je mjere ustanova dosegla standard kvalitete, drugim riječima, koja je razina ispunjenosti standarda i što je još potrebno učiniti kako bi se ispunio standard. Ustanova zapravo procjenjuje **svoju usklađenost sa standardom**. Ta usklađenost može biti potpuna, supstancijalna, djelomična ili nedovoljna. Standardi kvalitete moraju biti dobro definirani, jasni, i u njihovu izradu trebaju biti uključeni dionici. Standardi kvalitete obično se grupiraju u tematske cjeline, pa tako postoje tematske cjeline koje se odnose na kvalitetu programa, učenja i poučavanja, kvalitetu ljudskih i materijalnih resursa, unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i drugo.

Standardi mogu biti definirani tako da predstavljaju minimalni prag ili pak izvrsnost. To ovisi o stupnju razvoja određene ustanove (strukovne škole), ali i o nacionalnom kontekstu. Primjer za to je poučavanje usmjereno na učenika kao jedan novi, poželjan koncept koji stavlja učenika i njegova postignuća u središte pozornosti. U nekim se zemljama taj pristup već dulje vrijeme koristi i standard koji to opisuje predstavljat će minimalni prag, a u drugim se zemljama tek uvodi

pa će standard koji to opisuje predstavljati izvrsnost.

Uvijek treba razlikovati standard kvalitete od same kvalitete, i to treba uzeti u obzir prilikom vrjednovanja. Primjerice, moguće je da neka strukovna škola u svojim dokumentima ima jako dobro opisane procedure koje se odnose na poučavanje usmjereno na učenika, ali se ipak ne postižu ishodi učenja. To znači da u tom segmentu kvaliteta nije ostvarena.

Za procjenu kvalitete ključno je kakvo je realno stanje, a ne samo kakve su procedure.

Kako bi standardi bili razumljiviji, u sustavu osiguravanja kvalitete često se koriste i određene **upute (smjernice ili opisnice)**. Upute pobliže opisuju značenje samog standarda, tj. pojašnjavaju koje bi se aktivnosti trebale provoditi kako bi standard bio ostvaren. Upute se često koriste kao pomoć u procjeni razine ispunjenosti samoga standarda kvalitete.

Osim standarda i opisnica, za bolju procjenu razine ispunjenosti standarda koriste se **pokazatelji** ili **indikatori kvalitete**. Indikatori su mjerljive jedinice koje nam pomažu mjeriti razinu usklađenosti sa standardom. Prema jednoj od definicija, postoje sljedeće vrste indikatora: jednostavni indikatori – izraženi su u apsolutnim brojevima, ključni indikatori (*key performance indicators*, KPIs) - relativnog su karaktera, i opći indikatori - nisu indikatori u strogoj smislu riječi, budući da su to najčešće mišljenja, nalazi anketa i slično.

Indikatori mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni indikatori su numerički, objektivniji su od kvalitativnih i s njima je lakše raditi. Ipak, oni nisu dovoljni i važno je koristiti i kvalitativne indikatore. Primjer kvalitativnog indikatora su realizacija misije i strateških ciljeva ili procesi i procedure za vrjednovanje studentskih postignuća. Budući da su indikatori vrlo važni u sustavu osiguravanja kvalitete, oni se trebaju koristiti za sve standarde kvalitete i sve segmente rada strukovne škole za koje se procjenjuje kvaliteta. Indikatori, nadalje, trebaju obuhvatiti i ulazne parametre, procese i izlazne parametre.

Indikatori kvalitete nisu isto što i podaci koje ustanova prikuplja. Oni su analiza tih podataka. Primjerice, škola može prikupljati podatke o završnosti polaznika, a na temelju njih, indikator može biti postotak završenih polaznika. Ili škola može prikupljati podatke o stručnom usavršavanju nastavnika, a indikator koji se temelji na tim podacima može biti postotak nastavnika uključenih u stručno usavršavanje.

Pokazatelji kvalitete važni za školu

Naša škola odlučila je, kroz sastanke Povjerenstva za kvalitetu, pratiti indikator zapošljivosti naših učenika kroz aktivnost praćenja učenika nakon završetka školovanja, jer smo analizom prioriternih područja samovrjednovanja škole uočili da je potrebno i korisno pratiti navedeni indikator, te da je u skladu s misijom, vizijom i strateškim planom škole. Praćenje polaznika nakon završenog obrazovanja omogućava Regionalnom centru kompetentnosti uvid u zapošljivost svojih polaznika, kretanje promjenjivih trendova tržišta rada, ali i smjernice u jačanju tržišno oblikovanih strukovnih programa, kao i kompetencija koje su potrebne odgojno-obrazovnim djelatnicima. Na temelju praćenja indikatora zapošljivosti naših učenika, došli smo do zaključka da je zanimanje konobar deficitarno zanimanje te smo donijeli odluku i tražili dozvolu za povećanje upisnih kvota. Također, odlučili smo poraditi na promociji zanimanja, kako bismo privukli učenike s višim prosječkom ocjena, te smo ponudili stipendije. Ove aktivnosti doprinose i osmišljavanju načina promocije i privlačenja polaznika zanimanjima iz sektora turizma i ugostiteljstva.

Turističko-ugostiteljska škola, Split

U osiguravanju kvalitete mogu se koristiti i **kriteriji kvalitete**. Oni se obično koriste u širem smislu riječi te mogu biti oboje – i standardi i opisnice standarda.

U strukovnom obrazovanju uspostavljen je nacionalni okvir koji je definirao određene standarde kvalitete, tj. područja kvalitete grupirana u prioritetna područja, te kriterije kvalitete. Ti standardi kvalitete obuhvaćaju praktički sve aktivnosti škole i oni su određena smjernica školama o tome što se smatra nacionalnim standardom za neko područje rada škole. Stoga škole osiguravaju kvalitetu svoga rada u skladu s tim nacionalnim standardom, to jest procjenjuju kvalitetu svoga rada u odnosu na nacionalni standard. Ipak, u skladu s vlastitim konceptom kvalitete i stupnjem razvoja, škola može definirati i vlastite standarde kvalitete u okviru svog unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, tj. prilagođava nacionalni okvir za samovrjednovanje svojim potrebama i specifičnostima.

Pitanja za promišljanje i mogućnost daljnjeg djelovanja:

Promislite o standardima kvalitete koje koristite u unutarnjem sustavu osiguravanja kvalitete, postoje li neki dodatni standardi kvalitete koje koristite uz nacionalne, koristite li neke dodane kvantitativne pokazatelje uz one koje pratite kao obvezne, jeste li odredili ključne pokazatelje kvalitete za vašu školu koje želite pratiti kroz godine? Postoje li pokazatelji kvalitete u vašim planovima unaprjeđenja? Koje kvalitativne pokazatelje smatrate najvažnijima za praćenje kvalitete rada vaše škole kroz godine?

EQAVET pokazatelji kvalitete

U okviru osiguravanja kvalitete u sustavu strukovnog obrazovanja na europskoj razini, državama članicama preporuča se koristiti Europski referentni okvir za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET)², koji je razvijen kako bi podržao promociju strukovnog obrazovanja te praćenje unaprjeđenja u sustavu strukovnog obrazovanja. EQAVET preporuča samovrjednovanje ustanova kao jedan od osnovnih instrumenata za osiguravanje kvalitete, zajedno s vanjskim vrjednovanjem, a temelji se na ciklusu kvalitete i sadrži deset pokazatelja kvalitete koje se preporuča koristiti kako na razini sustava, tako i na razini pojedine škole.

Slika 1. Europski referentni okvir za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju i razine implementacije



² „Preporuka Vijeća Europske unije o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (SOO) za održivu konkurentnost, socijalnu pravednost i otpornost“, 2020.

Tablica 1. EQAVET pokazatelja kvalitete

EQAVET pokazatelj	
Relevantnost sustava osiguravanja kvalitete za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja	<ul style="list-style-type: none"> • udio pružatelja SOO-a koji primjenjuje interne sustave osiguravanja kvalitete utvrđene zakonom/na vlastitu inicijativnu • udio akreditiranih pružatelja SOO-a
Ulaganje u stručna usavršavanja nastavnika i predavača	<ul style="list-style-type: none"> • udio nastavnika i predavača koji sudjeluju u daljnjem stručnom usavršavanju • iznos uloženi sredstava, uključujući sredstva za digitalne vještine
Stopa sudjelovanja u programima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja	<ul style="list-style-type: none"> • broj sudionika programa strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, prema vrsti programa i pojedinačnim kriterijima
Stopa završetka programa strukovnog obrazovanja i osposobljavanja	<ul style="list-style-type: none"> • broj osoba koje su uspješno završile/napustile program strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, prema vrsti programa i pojedinačnim kriterijima
Stopa zapošljavanja po završetku strukovnog obrazovanja i osposobljavanja	<ul style="list-style-type: none"> • odredište polaznika strukovnog obrazovanja u određenom trenutku nakon završetka osposobljavanja, prema vrsti programa i pojedinačnim kriterijima • udio zaposlenih polaznika u određenom trenutku nakon završetka osposobljavanja, prema vrsti programa i pojedinačnim kriterijima
Primjena stečenih vještina na radnom mjestu	<ul style="list-style-type: none"> • informacije o zanimanjima prikupljene od pojedinaca nakon završetka osposobljavanja, prema vrsti programa i pojedinačnim kriterijima • stopa zadovoljstva pojedinaca i poslodavaca u pogledu stečenih vještina/kompetencija
Stopa nezaposlenosti	<ul style="list-style-type: none"> • prema pojedinačnim kriterijima

<p>Raširenost ranjivih skupina</p>	<ul style="list-style-type: none"> • postotak osoba u SOO-u koje su pripadnici skupina u nepovoljnome položaju (u određenoj regiji ili području), prema dobi i spolu • stopa uspješnog završavanja programa strukovnog obrazovanja i osposobljavanja skupina u nepovoljnome položaju, prema dobi i spolu
<p>Mehanizmi za utvrđivanje potreba za osposobljavanjem ili usavršavanjem na tržištu rada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • informacije o uspostavljenim mehanizmima kako bi se identificirale promjenjive potrebe na različitim razinama • dokazi učinkovitosti uspostavljenih mehanizama
<p>Mehanizmi za promicanje boljeg pristupa strukovnom obrazovanju i osposobljavanju</p>	<ul style="list-style-type: none"> • informacije o postojećim mehanizmima na različitim razinama • dokazi učinkovitosti uspostavljenih mehanizama

Izvor: „Preporuka Vijeća Europske unije o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (SOO) za održivu konkurentnost, socijalnu pravednost i otpornost“, 2020.

Škola može koristiti EQAVET-ove pokazatelje u unutarnjem sustavu osiguravanja kvalitete i za praćenje kvalitete rada škole u cijelosti.

Osiguravanje kvalitete, institucionalna misija i vizija

Ključni pojmovi: misija, vizija, strategija, strateški ciljevi, upravljački alati, SWOT analiza, SMART principi.

Kada su u pitanju kvaliteta i osiguravanje kvalitete, u središtu pozornosti nalazi se postojanje strategije za kontinuirano unaprjeđenje. Stoga svaka strukovna škola koja želi graditi sustav osiguravanja kvalitete mora imati pažljivo pripremljenu **misiju, viziju i strategiju**. Politika osiguravanja kvalitete mora biti dio strateškog upravljanja, i u tome je uloga uprave strukovne škole ključna. Uprava je odgovorna za uspostavu i razvoj sustava osiguravanja kvalitete. Bez snažne podrške i uključenosti uprave, nema održivog ni funkcionalnog sustava osiguravanja kvalitete. Ujedno, nalazi prikupljeni kroz unutarnji sustav osiguravanja kvalitete ponajprije su alat koji pomaže upravi za daljnje planiranje potrebnih unaprjeđenja utemeljeno na relevantnim podacima.

Postojanje strategije, misije i vizije ključno je za kvalitetu neke institucije i sustav osiguravanja kvalitete. Organizacije s jasno definiranom misijom i vizijom koje su povezane sa strateškim planom imaju veće šanse za postizanje bolje kvalitete. Jasna vizija povezana s vrijednostima i etikom, i strukturirani procesi povezani sa strateškim ciljevima koji omogućavaju donošenje odluka temeljenih na podacima, važni su pokretači razvoja organizacije.

Potreba za formiranjem misije, vizije i strateških ciljeva neke organizacije najprije se javila u privatnom sektoru, ali u skladu s konceptom novog javnog upravljanja. Navedeno se uvodi i u javne institucije, pa tako i u obrazovne. Ipak, uočeno je kako su misije većeg broja obrazovnih institucija uglavnom slične i ne pokazuju specifičnosti i profiliranost tih institucija. Isto tako, te misije često nisu javno objavljene. Iz tog je razloga vrlo važno, posebice za uprave škola, da prođu određene edukacije osnovnih pojmova vezanih za uspostavu odgovarajuće misije i vizije, te strateško upravljanje.

Izrada misije i vizije zadaci su koji se moraju pažljivo pripremiti i provesti, te dobro raspraviti. Razlika misije i vizije je u tome što se misija poziva na pitanje zašto institucija sada postoji, a vizija se poziva na željenu budućnost. Važnost vizije je u tome što nam pokazuje kamo želimo stići, i bez nje se ništa ne može postići. Dobri lideri mogu kreirati misiju koja će razlikovati njihovu instituciju od druge.

Neke od karakteristika dobre misije navedene su u sljedećem odlomku.

Ona sadrži ciljeve institucije koji bi trebali biti mjerljivi, razlikuje se od misije neke druge institucije, definira posao u kojem institucija želi biti, relevantna je za dionike i poticajna. Vizija treba biti povezana s ključnim vrijednostima i treba biti dobro raspravljena. Dobra vizija i misija trebaju imati utjecaj na razvoj strategije; strategija je veza između vizije i misije i ona se sastoji od strateških ciljeva. Provedba strategije osigurava da institucija ide u pravom smjeru, prema svojoj viziji. Prevesti viziju i misiju u strategiju nije jednostavan proces.

Pri izradi misije, vizije i ciljeva, neki alati koji mogu biti vrlo korisni za analizu postojećeg stanja i definiranje strateških ciljeva su, primjerice, **SWOT analiza** i **SMART principi**. Budući da se strateški ciljevi odnose na budućnost i povezani su sa sadašnjošću, važno je dobro analizirati sadašnju situaciju, a jedan od instrumenata koji se u tome koriste je **SWOT analiza**. Ona uključuje analizu vlastitih snaga (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilika (*Opportunities*) i prijetnji (*Threats*).

Slika 2. SWOT analiza

	Pomoć pri postizanju ciljeva	Otežava postizanje ciljeva
Interni elementi	Snaga	Slabost
Eksterni elementi	Prilike	Prijetnje

Razvoj i definiranje strateških ciljeva nije jednostavan proces. Mora se napraviti poveznica s misijom i vizijom, i to realistično i dovoljno precizno definirano kako bi se mogla mjeriti realizacija. Za definiranje strateških ciljeva najviše se koriste **SMART principi**:

Specific (Specifično) - Jesu li ciljevi jasni? Jesu li precizno definirani? Razumiju li ih svi?

Measurable (Mjerljivo) - Kako ćemo znati da su ciljevi ostvareni? Koje ćemo dokaze za to koristiti?

Achievable (Ostvarivo) - Imamo li dovoljno resursa za to?

Relevant (Relevantno) - Je li realno moguće postići te ciljeve, vodeći računa o postojećem kontekstu?

Timely (Vremenski definirano) - Jesu li definirani rokovi? Mogu li se ti ciljevi provesti u zadanim rokovima?

Osim postojanja same strategije, važno ju je i operacionalizirati kroz godišnje **operativne planove**, mehanizme praćenja, rokove i nadležnosti, a sve kako bi ona bila učinkovit alat za upravljanje institucijom. Proces osiguravanja kvalitete uključuje postojanje strategije i praćenje njezine realizacije, tj. procjenu stanja kroz samovrjednovanje i izradu izvješća o samovrjednovanju, te, temeljem tih **nalaza i spoznaja**, i izradu plana unaprjeđenja.

Tablica 2. Primjer tablice koja povezuje strateške ciljeve sa sustavom osiguravanja kvalitete

Strateški cilj	Aktivnosti	Rok provedbe	Resursi	Odgovorna osoba/tijela	Indikator provedbe	Izvešće o realizaciji	Naučene lekcije	Novi cilj

U cilju praćenja ostvarenja strateških ciljeva, kao mehanizmi praćenja koriste se indikatori (ključni indikatori - KPIs). Sve se može povezati i s PDCA ciklusom i na taj način realizacija strateških ciljeva postaje dio sustava osiguravanja kvalitete.

Upravo je to i svrha sustava osiguravanja kvalitete, tj. kako bi se kroz ciklus unaprjeđenja i proces mjerenja vidjelo što nije realizirano i gdje su potrebna poboljšanja, te se temeljem navedenoga provode ta poboljšanja.

Slika 3. Veza strateškog planiranja i sustava osiguravanja kvalitete



Realizacija strategije treba biti dio sustava osiguravanja kvalitete, ali taj se proces ne smije pretvoriti u čisto mehanički, rutinski dio koji će funkcionirati kao lista za provjeru (*checklist*). Kod takvog mehaničkog pristupa postoji opasnost da osiguravanje kvalitete postane samo sebi svrha (umjesto da služi kao proces monitoringa kvalitete), i onemogućiti nužne promjene i način razmišljanja *out-of-the-box* koji su važni za značajnije iskorake i promjene. Upravo je u tome ključna uloga dobrog lidera neke institucije i u tome je razlika između lidera i *managera*.

Lideri kreiraju viziju i misiju, a *manageri* se bave načinom njihove realizacije.

Pri tome, upravljanje sustavom osiguravanja kvalitete predstavlja važan aspekt menadžmenta.

Pitanja za promišljanje i mogućnost daljnjeg djelovanja:

1. Ima li vaša strukovna škola misiju, viziju i strategiju?
2. Pratite li realizaciju strateških ciljeva i povezujete li to sa sustavom osiguravanja kvalitete?

Ako nemate misiju, viziju i strategiju, pristupite njihovoj izradi vodeći računa o sljedećem:

Vizija, misija i strategija ključne su za kvalitetu neke institucije, pa tako i za strukovne škole. Vizija i misija trebaju se pažljivo promišljati i razvijati, vodeći računa o organizacijskoj kulturi. Vizija i misija ne smiju se kopirati od neke druge institucije. One trebaju uzeti u obzir vlastiti kontekst, situaciju, kulturu i budućnost. Trebaju biti motivirajuće i poticajne. U izradu i promišljanje vizije, misije i strategije treba uključiti sve relevantne dionike. Analizirajte postojeće stanje koristeći SWOT analizu. Izradite strateške ciljeve koristeći SMART principe. Pripremite godišnje planove aktivnosti, odredite rokove, nadležnosti i mehanizme praćenja – KPIs. Praćenje realizacije strateških ciljeva povežite s PDCA ciklusom i tako osigurajte da je sustav osiguravanja kvalitete dio strateškog upravljanja. Strateško planiranje treba biti povezano s procesom samovrjednovanja i izradom izvješća o samovrjednovanju. Misija, vizija i SWOT analiza dio su cjelokupne prosudbe. Strateški ciljevi i njihova realizacija trebaju biti povezani s planom unaprjeđenja.

PRIMJER IZ PRAKSE

Uključivanje dionika u donošenje misije

—

Kako bismo uključili sve dionike u sustav osiguravanja kvalitete u našoj školi, prilikom oblikovanja misije i vizije, ponaosob smo postavili svakom pojedinom dioniku sljedeća pitanja:

Koja je Vaša uloga u školi? Što želite učiniti osobno za sebe, a time pridonijeti školi i široj lokalnoj zajednici?

Koje promjene i ciljeve želite ostvariti unutar škole? Kako možete i želite utjecati na njih?

Na temelju prikupljenih odgovora, oblikovali smo misiju i viziju škole na način da obuhvaća i uzima u obzir glavne ciljeve i motivaciju dionika. Na taj način pokazujemo dionicima da nam je njihovo osobno mišljenje važno i dajemo im priliku da se aktivno uključe u razvoj škole, a samim time i u proces provedbe unutarnje kvalitete.

— **Tehnička škola Virovitica**

Unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete

Ključni pojmovi: unutarnje osiguravanje kvalitete, vanjsko osiguravanje kvalitete, akreditacija, audit.

Osiguravanje kvalitete provodi se kroz **unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete**. Unutarnje osiguravanje kvalitete provodi sama ustanova (u ovom slučaju, strukovna škola). Vanjsko osiguravanje kvalitete provode vanjska neovisna tijela, npr. agencije za osiguravanje kvalitete. Ti procesi trebaju biti komplementarni, moraju se međusobno nadopunjavati i kao takvi pružiti potporu ustanovi na putu unaprjeđenja kvalitete.

Same ustanove (strukovne škole) **primarno su odgovorne za kvalitetu svoga rada** i same bi trebale voditi računa o tome da uspostave unutarnji sustav osiguravanja kvalitete. Način na koji će unutarnji sustav osiguravanja kvalitete biti organiziran prepušten je samim ustanovama, tj. strukovnim školama, u skladu s njihovom vizijom, misijom i strateškim ciljevima te kulturom i vrijednostima organizacije. Jedino tako unutarnji sustav osiguravanja kvalitete može biti uspješan.

Iako je glavna svrha unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete unaprjeđivanje kvalitete i to bi trebao biti primarni interes same škole, u praksi se pokazalo da većina obrazovnih institucija započinje s izgradnjom unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete paralelno ili tek nakon pokretanja vanjskog sustava osiguravanja kvalitete, tj. nakon što određeni zahtjevi za to dođu izvana, s nacionalne razine. U skladu s time, činjenica je da je nacionalni okvir za provedbu procesa samovrjednovanja zajedno s definiranim standardima utjecao na započinjanje razvoja unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete u strukovnim školama.

Važno je da unutarnji sustav osiguravanja kvalitete zadovolji i potrebe vanjskih zahtjeva koji dolaze s nacionalne razine, ali istovremeno treba voditi računa o tome da bi osnovni motiv za izgradnju unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete

trebao dolaziti iznutra, iz samog nastojanja i potrebe škole da je bolja i da gradi svoj sustav kvalitete u skladu s vlastitim konceptom kvalitete, misijom, vizijom i organizacijskom kulturom, a ne samo posljedicom zahtjeva postavljenih izvana. U skladu s time, strukovne škole mogu, osim područja kvalitete definiranih na nacionalnoj razini, obuhvatiti i neka druga područja kvalitete koja su im važna i koja su za njih specifična (npr. mobilnost i internacionalizacija, ako je to jedan od strateških ciljeva).

Dok bi razvoj unutarnjeg osiguravanja kvalitete trebao biti potaknut interesima same institucije, vanjski sustav osiguravanja kvalitete obično se uvodi i definiran je nacionalnim zakonodavnim okvirom. Primarna je svrha unutarnjeg osiguravanja kvalitete unaprjeđenje ustanova, a vanjski je sustav osiguravanja kvalitete povezan s javnom odgovornosti te se kod njega obično isprepliću odgovornost za kvalitetu (zaštita, provjera ispunjenosti nužnih uvjeta) i unaprjeđenje kvalitete. Osiguravanje kvalitete obrazovanja jedan je od europskih prioriteta, a provodi se temeljem europskih dokumenata, kao što su zajednički europski okvir za osiguravanje kvalitete u strukovnom obrazovanju, ali i europski standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (European Standards and Guidelines, ESG)³ koji su primjenjivi i na strukovno obrazovanje.

U hrvatskom strukovnom obrazovanju vanjsko se vrjednovanje za sada provodi kroz ispite državne mature i nacionalne ispite (što predstavlja vrjednovanje outputa), ali još nije uvedeno vanjsko vrjednovanje kao proces komplementaran unutarnjem vrjednovanju. Iako će takav proces, u skladu s međunarodnom praksom i strateškim razvojnim ciljevima na nacionalnog razini, biti uveden u budućnosti, za sada u strukovnom obrazovanju postoji nacionalni okvir za provedbu procesa samovrjednovanja koji bi trebao pomoći školama u uspostavi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. Škole provode proces samovrjednovanja u skladu sa zahtjevima koji dolaze s nacionalne razine, ali uvijek treba imati na umu da unutarnji sustav osiguravanja kvalitete treba primarno biti u skladu s potrebama same škole i njezinim konceptom kvalitete.

³ Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*)

Pitanja za promišljanje i mogućnost daljnjeg djelovanja:

Vodeći se sljedećim opisima, pokušajte procijeniti u kojoj je razvojnoj fazi sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete u vašoj organizaciji. Faza 1. Kvaliteta je rezultat individualne posvećenosti (kvaliteta je varijabilna). Faza 2. Uočava se započinjanje promišljanja o procesima (kvaliteta je rezultat započetog uspostavljanja procesa). Faza 3. Organizacijom se upravlja profesionalno i uočava se porast pozitivne kulture kvalitete (kvaliteta je zajamčena). Faza 4. Organizacija i upravljanje organizacijom kontinuirano se unaprjeđuju (kvaliteta se kontinuirano unaprjeđuje). Faza 5. Organizacija je prepoznata po iznimnoj kvaliteti i dalje strebi ka izvrsnosti, što se očituje kroz kolektivnu posvećenost kulturi kvalitete (kvaliteta je izvana prepoznata kao izvrsna i kao međunarodni primjer kvalitete).

II. TEMATSKA CJELINA

Unutarnje osiguravanje kvalitete i proces samovrjednovanja

Ključni pojmovi: unutarnje osiguravanje kvalitete, samovrjednovanje, samoevaluacija.

Samovrjednovanje je jedan od osnovnih alata za osiguravanje kvalitete. U procesu samovrjednovanja, sama ustanova, tj. škola procjenjuje kvalitetu i učinkovitost svoga rada prema definiranim standardima kvalitete te identificira vlastite snage i slabosti.

Svrha procesa samovrjednovanja je kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete jer detaljan uvid u postojeće stanje služi kao temelj za planiranje daljnjih unaprjeđenja. Budući da se provodi u ciklusima, proces samovrjednovanja omogućuje mjerenje napretka u odnosu na prethodno stanje. Stoga proces samovrjednovanja može biti pokretač pozitivnih promjena unutar škole jer će potaknuti okupljanje svih djelatnika oko zajedničkog cilja, što bi trebalo rezultirati otklanjanjem uočenih nedostataka, boljom kvalitetom rada, te većim zadovoljstvom svih dionika.

Procesom samovrjednovanja mogu biti obuhvaćene sve aktivnosti strukovne škole ili samo neke od njih (npr. kvaliteta obrazovnog programa, kvaliteta procesa poučavanja, kvaliteta resursa, funkcionalnost unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i sl.), ovisno o prioritetima same ustanove u određenom razdoblju i ovisno o okolnostima.

Ne postoji jedinstven model unutarnjeg osiguravanja kvalitete niti procesa samovrjednovanja, već postoje različiti pristupi te se strukovna škola može odlučiti za pristup koji joj najbolje odgovara, u skladu sa svojim konceptom kvalitete. Pritom je najvažnije da proces samovrjednovanja ostvaruje svoju svrhu, odnosno da potiče unaprjeđenje cjelokupnog rada strukovne škole i svih njenih aktivnosti. Kako bi se postigao taj cilj, važno je provesti samovrjednovanje na

objektivan i samokritičan način kako bi se realno sagledale i prednosti i poteškoće u radu neke strukovne škole. U ostvarenju tog cilja, svakako su važne povratne informacije dionika o kvaliteti.

Budući da je u hrvatskom strukovnom obrazovanju uspostavljen nacionalni okvir za provedbu procesa samovrjednovanja koji bi školama trebao pomoći u izgradnji unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, škole prilagođavaju navedeni okvir svome konceptu kvalitete.

Proces samovrjednovanja dio je unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, ali se koristi i u procesu vanjskog vrjednovanja kvalitete. U tom slučaju, izrađeno izvješće o samovrjednovanju koristi se kao polazište za vanjsko vrjednovanje.

Načela za unutarnje osiguravanje kvalitete

Ključni pojmovi: učenik u središtu procesa, dionici u procesu.

Kako bi se osiguralo funkcionalno osiguravanje kvalitete, važno je postići veću koherentnost i sinergiju između koncepata osiguravanja kvalitete, prije svega unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete na način da oni bolje služe razvoju škole i inovativnosti te potiču unaprjeđivanje kvalitete i povjerenje.

Vanjsko vrjednovanje omogućuje dobivanje podataka za donošenje politika, kao i dodjeljivanje sredstava, dok unutarnji sustavi vrjednovanja daju detaljnije i pravovremene podatke važne za razvoj škole i za podršku nastavi i učenju.

Koherentnost između unutarnjeg i vanjskog sustava vrednovanja

Škola koja preuzima odgovornost za kvalitetu svog rada gradi svoj unutarnji sustav osiguravanja kvalitete koji:

- stavlja naglasak više na unaprjeđivanje kvalitete i inovativnosti, a manje na kontrolu kvalitete,
- odgovara specifičnim potrebama škole,
- kreativan je, održiv i smislen,
- fleksibilan je i s vremenom se mijenja u skladu s izmijenjenim okolnostima i potrebama dionika,

te stoga nema jedinstvenog modela koji odgovara svim sustavima („one size fits all“).

Ipak, u razvoju vlastitog pristupa osiguravanju kvalitete, bilo bi dobro rukovoditi se osnovnim načelima za svrsishodno osiguravanje kvalitete, pri čemu je važno uvijek imati na umu koja je svrha osiguravanja kvalitete i tko je odgovoran za kvalitetu.

U svjetlu izmijenjene paradigme obrazovanja, prema kojoj se težište stavlja na učenika i njegova postignuća te na razvoj obrazovnih programa koji se temelje na ishodima učenja i provedbi procesa poučavanja i učenja s učenicom u središtu tog procesa, jedno je od temeljnih načela u osiguravanju kvalitete praćenje kvalitete nastave i nastavnog procesa te iskustava učenika u tom procesu.

Učenik i njegova iskustva u učenju

Uz posvećivanje pažnje učenicima i njihovim iskustvima u učenju, posebnu pozornost potrebno je posvetiti i nastavnicima kao nositeljima aktivnosti poučavanja, odnosno njihovom radu. Stoga u sustavima osiguravanja kvalitete treba osigurati i praćenje kvalitete nastave i poučavanja koje nastavnici provode. Jedno je od važnih načela za osiguravanje kvalitete omogućiti nastavnicima zajedničko učenje i dijeljenje primjera i iskustava u poučavanju i provedbi nastave na razini škole. Savjetuje se u školskoj zajednici poticati praćenje kvalitete nastave kroz različite oblike opažanja nastave, a to je opažanje stručne službe i ravnatelja, ili nastavnika mentora za uvođenje nastavnika pripravnika u rad, ili pak provedba kolegijalnog opažanja nastave koje nastavnicima omogućuje razmjenu iskustava u poučavanju i međusobno učenje. Na taj se način potiče stvaranje profesionalnih zajednica učenja koje će imati učinak i na unaprjeđenje kvalitete nastave i na profesionalni razvoj nastavnika. Podatci koji se prikupljaju u opažanjima nastave u školi mogu biti vrijedan izvor informacija o kvaliteti nastave te dobra podloga za raspravu o potrebnim unaprjeđenjima koja su povezana sa školskim razvojnim prioritetima i s potrebama samih nastavnika. Kada se praćenje kvalitete nastave provodi kolegijalnim opažanjem, a dobiveni se rezultati koriste za unaprjeđenja povezana s, primjerice, usavršavanjima nastavnika i stjecanjem kompetencija koje su im potrebne, proces je usmjeren na razvoj te se bolje razumije svrha procesa vrjednovanja, a time se ujedno osnažuje nastavnike za sudjelovanje u aktivnostima opažanja.

Nastavnici i škole također bi trebali imati mogućnosti za uvođenje inovacija u poučavanje, kao i organiziranje nastavnog procesa. Stoga bi u sustavima osiguravanja kvalitete trebalo osigurati i praćenje uvedenih inovacija na razini škole, te na temelju prikupljenih podataka zaključiti o njihovom učinku na unaprjeđenje nastave i rezultate učenja učenika.

Profesionalne zajednice učenja i prilike za uvođenje inovacija

Uz stvaranje profesionalnih zajednica učenja među nastavnicima u školi, u sustavima osiguravanja kvalitete potiče se škole na umrežavanje s drugim dionicima u lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj, pa i međunarodnoj zajednici. Umrežavanje s drugim školama omogućuje razmjenu znanja i iskustava, te inovacije, što može snažnije doprinijeti i uvođenju inovacija i unaprjeđenjima u samoj školi. Umrežavanja s drugim dionicima može, primjerice, potaknuti bolju inkluziju i bolje uvjete učenja za učenike s poteškoćama, ako škola ima kontinuiranu suradnju sa stručnjacima iz tog područja.

Umrežavanje

Nužno je da škola i uprava škole promisle o osiguravanju svih resursa za provedbu aktivnosti osiguravanja kvalitete, a za to su posebno važni kapaciteti škole za prikupljanje podataka, njihovo interpretiranje i korištenje. Ovo je ključno za provedbu procesa samovrjednovanja kao alata u unutarnjem osiguravanju kvalitete. Škola treba sa svojim dionicima razgovarati o tome koji će se podatci prikupljati, osobito kada se govori o ključnim pokazateljima kvalitete koji su važni za školu, primjerice, podatci o završnosti, odustajanju, uspjehu i drugo. Također, potrebno je dogovoriti se o prikladnim načinima prikupljanja podataka, a to se posebno odnosi na kvalitativne podatke, kao i na način na koji će se dobiveni podatci interpretirati, primjerice, kako koristiti i tumačiti rezultate ispita državne mature, nacionalnih ispita, ili drugih vanjskih vrednovanja za unutarnje osiguravanje kvalitete, a osobito za unaprjeđenja.

U prikupljanju podataka treba voditi računa da se podatci prikupljaju i štite u skladu s važećim nacionalnim zakonodavstvom.

U provedbi vrjednovanja u ciklusima i tijekom godina škole, kontinuirano se prikupljaju različiti kvantitativni i kvalitativni podatci koji se koriste za donošenje odluka o kvaliteti i unaprjeđenjima koje je potrebno poduzimati. Važno je tijekom godina u unutarnje osiguravanje kvalitete uključiti različite izvore i vrste podataka kako bi se dobio cjelovit uvid u rad škole i sve njegove aspekte, primjerice, informacije o okruženju za učenje, motivaciji učenika, školskoj klimi i drugo, te kako bi se osiguralo uzimanje različitih perspektiva u obzir, kao i povratnih informacija različitih dionika o školi i njenom radu.

Također, važno je postići uravnotežen pristup u prikupljanju podataka.

Jačanje kapaciteta za prikupljanje, interpretiranje i korištenje podataka

Imajući u vidu kako je važno da svi djelatnici škole prihvate sustav osiguravanja kvalitete i shvate ga kao zajedničku dobrobit, tj. kao „našu“ kvalitetu, potrebno je u unutarnje osiguravanje kvalitete uključiti unutarnje dionike škole, učenike, nastavnike, pa i nenastavno osoblje. Ponekad ne postoji dovoljno razumijevanja za potrebu uključivanja različitih grupa vanjskih dionika u unutarnje osiguravanje kvalitete, ili se pak uključivanje dionika fokusira uglavnom na učenike i nastavnike koje se uključuje u unutarnje osiguravanje kvalitete preko anketa. Također, često se događa da poslodavci i predstavnici lokalne zajednice također nisu prepoznati kao važni dionici, stoga nisu uključeni u unutarnje osiguravanje kvalitete. Na taj način izostaju vrlo važne povratne informacije o kvaliteti. Za unutarnje osiguravanje kvalitete vrlo je važno ispravno identificirati unutarnje i vanjske dionike te ih uključiti na odgovarajući način.

Kao unutarnji dionici, najčešće se identificiraju učenici, uprava i nastavnici.

Dobra su poveznica između unutarnjih i vanjski dionika učenici koji su završili tu školu, koji mogu dati vrlo korisne informacije za sustav osiguravanja kvalitete te škole, posebice vezano za obrazovni program, ali i za stečene ishode učenja, te koliko su oni u skladu s potrebama poslodavaca i prate li aktualne potrebe tržišta rada.

Uloga uprave ključna je za uspostavu učinkovitog unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. Uprava treba dati snažnu podršku i poticaj tom procesu svojom aktivnom uključenosti te ispravnom i otvorenom komunikacijom o vrijednosti unutarnjeg osiguravanja kvalitete s kolegama u školi.

Uloga uprave u unutarnjem osiguravanju kvalitete

—

Ravnatelj kao član Povjerenstva za kvalitetu igra značajnu ulogu u stvaranju ozračja u kojem je vrjednovanje rada ustanove i njegovih djelatnika, uključujući i samog ravnatelja, ne samo poželjno, nego i nužno. Uloga ravnatelja važna je zbog načina na koji on prenosi svoj stav o procesu osiguravanja unutarnje kvalitete. Ako je njegov stav prema tom procesu da je to još samo jedan nepotrebno nametnut posao, takav će stav imati i nastavnici. Zato je važno da ravnatelji osvijeste važnost ovog procesa i dobrobit koju ustanova, djelatnici i prvenstveno učenici od njega imaju. A velika je korist od toga da svi u školi težimo biti bolji, uspješniji, kvalitetniji. Redovito provodimo evaluacije rada te ankete o zadovoljstvu učenika, nastavnika i roditelja različitim aspektima rada ustanove. Dobivene rezultate predstavljamo svim nastavnicima na Nastavničkom vijeću kako bi se na temelju toga osmislio plan poboljšanja koji bi bio zajednički cilj, jer na taj način osiguravamo suradnju i stvarno podizanje unutarnje kvalitete ustanove. Podizanje kvalitete rada i unutarnje osiguravanje kvalitete rada ugradili smo u misiju i viziju škole jer se i na taj način osigurava uključenost svih nastavnika, ali i klima u kojoj je takva procedura općeprihvaćena i normalizirana. Javno i transparentno predstavljamo ostvarene ciljeve i uvođenje poboljšanja koja su navedena u anketama, jer se tek na taj način svim uključenim sudionicima pokazuje stvarna korist (za njih osobno) od provedbe cijelog procesa.

— **Škola za primalje, Zagreb**

Najvažniji su vanjski dionici strukovne škole poslodavci ili općenito predstavnici tržišta rada. Oni mogu dati korisne inpute, posebice vezano za kvalitetu obrazovanog programa i ishode učenja, informacije o potrebama tržišta rada, ali i mišljenje o postizanju predviđenih ishoda učenja i njihovoj kvaliteti. Kao predstavnike vanjskih dionika, bilo bi dobro uključiti i relevantne stručne organizacije (npr. komore) te predstavnike osnivača, odnosno lokalne zajednice, a mogu se uključiti i predstavnici javnih institucija, nevladinih udruga i sl. Dobra poveznica između unutarnjih i vanjskih dionika su učenici koji su završili neku školu koji mogu dati vrlo korisne informacije za sustav osiguravanja kvalitete te škole, posebice vezano za obrazovni program, ali i za stečene ishode učenja, te koliko su oni u skladu s potrebama poslodavaca i prate li aktualne potrebe tržišta rada.

PRIMJER IZ PRAKSE

Lokalna zajednica kao važan dionik škole i unaprjeđenje suradnje

Prema rezultatima samovrjednovanja, naša škola prepoznala je prioritarno područje 5., a to je suradnja unutar ustanove i suradnja s ostalim dionicima i promicanje ustanove, posebice s obzirom na pandemiju, zatvorene škole i online nastavu, kao područje koje je potrebno istaknuti kao prioritet za unaprjeđenje. Kako bismo poradili na intenziviranju suradnje škole i organizacija, ustanova, udruga i tvrtki na području grada Pazina, osmislili smo Projektni dan škole. Cilj projekta bio je upoznavanje i povezivanje učenika i nastavnika naše škole s lokalnom zajednicom na zanimljiv i praktičan način. U Projektnom danu sudjelovalo je oko 500 učenika, 50 nastavnika i 20 organizacija s područja grada Pazina. U sklopu Projektnog dana, realizirana je i terenska nastava u lokalne tvrtke. Tako su naši učenici imali priliku kao pravi vijećnici sudjelovati u simuliranoj sjednici Gradskog vijeća Grada Pazina, biti knjižničari u gradskoj knjižnici, naučiti znakovni jezik u osnovnoj školi, sudjelovati u redovnim aktivnostima odgojnih skupina dječjeg vrtića, naučiti pjevati tradicijske pjesme i plesati tradicijske plesove, penjati se na umjetnoj penjačkoj stijeni u sportsko-penjačkom klubu, sudjelovati u simuliranim akcijama spašavanja Hrvatske gorske službe spašavanja, naučiti osnove bečkog valcera. Kroz evaluaciju Projektnog dana, zaključeno je da su sudionici zadovoljni te da se ovakvim tipom aktivnosti škole s vanjskim dionicama uspješno radi na promociji škole te stvara prostor za buduće suradnje Škole i lokalne zajednice. Također, u ovakvim aktivnostima primjetna je veća razina zadovoljstva i suradnje između samih djelatnika i učenika unutar ustanove.

Gimnazija i strukovna škola Jurja Dobrile Pazin

Unaprjeđivanje kvalitete i razvoj kulture kvalitete

Ključni pojmovi: PDCA ciklus, plan unaprjeđenja, kultura kvalitete.

Završetak jednog procesa samovrjednovanja ujedno predstavlja i završetak jednog ciklusa kvalitete (PDCA) ciklusa. Ako je taj proces samovrjednovanja proveden na odgovarajući način, trebao bi omogućiti bolji uvid u vlastite snage i slabosti te poslužiti ustanovi kao osnova za planiranje daljnjih unaprjeđenja. To je osnova za strateško planiranje daljnjeg razvoja ustanove i nalazi procesa samovrjednovanja trebaju se koristiti za praćenje realizacije već zadanih strateških ciljeva, odnosno za planiranje novih strateških ciljeva i prioriteta.

Bez te poveznice proces samovrjednovanja i izvješće o samovrjednovanju ostaju sami sebi svrha i neće rezultirati stvarnim unaprjeđenjima. Osiguravanje kvalitete općenito može rezultirati stvarnim unaprjeđenjima ustanove samo ako je dio strateškog upravljanja i ako uprava to i prepozna i koristi na takav način. Stoga bi razvoj snažnog i vjerodostojnog sustava osiguravanja kvalitete prije svega trebao biti interes same uprave koja koristi taj sustav za daljnje planiranje razvoja ustanove.

PRIMJER IZ PRAKSE

Samovrjednovanje i unaprjeđivanje kvalitete rada – profesionalni razvoj nastavnika

Naša je škola prepoznala važnost standarda koji se pojavljuju na nacionalnoj razini, posebice onih vezanih uz profesionalni razvoj nastavnika, stoga je odlučila dodatno stručno usavršavati naše nastavnike, stručne suradnike i samog ravnatelja kroz razne edukacije, radionice i studijska putovanja. S obzirom na rezultate učeničkog anketiranja, kolegijalnog opažanja nastave, kao i rasprave koje su se vodile na sastancima Povjerenstva za kvalitetu, razrednim i nastavničkim vijećima određene su mogućnosti za profesionalni razvoj nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja, stoga su organizirane aktivnosti u svrhu poboljšanja njihovih profesionalnih kompetencija. Neke od aktivnosti bile su: odlazak na prezentaciju o mogućnostima razvoja novih oblika međusektorske suradnje u svrhu jačanja suradnje sektora turizma i ugostiteljstva sa sektorom prehrambene industrije, studijsko putovanje u Mađarsku, Češku i Austriju, pokazne radionice strukovnih vještina u osnovnim školama, edukacije odgojno-obrazovnih djelatnika koje su provodili mentori hotela Le Meridien Lav, stručno usavršavanje uz rad u hotelu Hilton Diagonal Mar u Barceloni za nastavnike kuharstva i ugostiteljskog posluživanja, radionica za razvoj poduzetničkih i transverzalnih vještina učenika, edukacije mekih vještina pod nazivom „Koja je moja boja u timu” i mnoge druge.

Turističko-ugostiteljska škola, Split

Završetak jednog procesa samovrjednovanja koje ujedno predstavlja i završetak jednog ciklusa kvalitete istovremeno je i započinjanje novog ciklusa kvalitete u kojemu se početna faza planiranja temelji na planu unaprjeđenja proizašlom iz prethodnog ciklusa. Provodeći proces samovrjednovanja u ciklusima, gradi se sustav osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom na putu prema izgradnji kulture kvalitete.

III. TEMATSKA CJELINA

Prioritetna područja i područja kvalitete u nacionalnom okviru za osiguravanje kvalitete

Ključni pojmovi: prioritetno područje, područje kvalitete, kriteriji kvalitete.

Jedan od osnovnih alata za mjerenje kvalitete su standardi kvalitete, stoga svaki okvir za osiguravanje kvalitete koji se uspostavlja na nacionalnoj razini treba jasno definirati standarde kvalitete prema kojima se prati i procjenjuje kvaliteta rada. U sustavu strukovnog obrazovanja u Hrvatskoj definirano je 31 područje kvalitete koja se koriste kao standardi kvalitete u procesu samovrjednovanja. Standardi kvalitete grupirani su u 6 tematskih cjelina, odnosno prioritetnih područja.

U nacionalnom kontekstu definirano je 6 prioritetnih područja koja pokrivaju različite aspekte rada škole: Planiranje i programiranje rada, Poučavanje i podrška učenju, Postignuća učenika i ishodi učenja, Materijalni uvjeti i ljudski potencijali te profesionalni razvoj radnika ustanove, Suradnja unutar ustanove za strukovno obrazovanje – suradnja s ostalim dionicima – promicanje ustanove, Upravljanje (ustanova i kvaliteta).

Svako prioritetno područje podijeljeno je u nekoliko područja kvalitete.

Nacionalni standardi u fokusu – unaprjeđenje formativnog vrjednovanja u školi

Naša je škola 2022./2023. godine odlučila unaprijediti prioritetno područje 3., Postignuća učenika i ishodi učenja. Na sastancima Povjerenstva za kvalitetu uočena je mogućnost unaprjeđenja kvalitete vrjednovanja učenika, odnosno potreba za povećanjem broja formativnog vrjednovanja. Formativno vrjednovanje iznimno je važno jer se uz pomoć njega dobivaju informacije o učenikovom napretku, ali i o nastavnikovom poučavanju. Detektirajući izazovna područja, nastavnici mogu unaprijediti i prilagoditi način poučavanja, ili sam sadržaj, a učenici uz pomoć opisnih ocjena prepoznaju svoje bolje strane i/ili prostor za daljnji napredak. Osim izlaganja na Nastavničkom vijeću o samoj važnosti formativnog vrjednovanja, svako stručno vijeće unutar škole predložilo je barem jednu opisnu ocjenu za tri razine. Nakon što su sva stručna vijeća predložila svoje opisne ocjene, napravljen je cjeloviti dokument. Konačni dokument sa svim osmišljenim i dostavljenim opisnim ocjenama prelazi brojku od 250 formulacija. Dokument je lako dostupan svim nastavnicima. Povratne informacije nastavnika su pozitivne, posebice zbog kraćeg vremena koje je potrebno za osmišljavanje i upisivanje opisnih ocjena za svakog učenika. Naposljetku, povećao se broj nastavnika koji je počeo koristiti formativno vrjednovanje kao vid provjere usvojenosti ishoda, ali i broj učenika kojima ovakav način vrjednovanja služi za daljnji razvoj znanja i vještina.

Gimnazija i strukovna škola Jurja Dobrile Pazin

Prioritetna područja iz nacionalnog okvira i njihov opis:

PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE RADA	Procjena kvalitete sustavnoga planiranja provedbe svih aktivnosti ustanove za strukovno obrazovanje u skladu sa strateškim ciljevima te vrjednovanja njihove realizacije kao i na, gdje je primjenjivo, provedbu programa obrazovanja odraslih.
POUČAVANJE I PODRŠKA UČENJU	Procjena kvalitete upisa učenika, sustavnoga planiranja i pripremanja nastavnoga procesa, poučavanja usmjerenog na učenika, učenja kroz iskustvo i stjecanja praktičnih vještina - učenje temeljeno na radu, uključivanja učenika u rad vježbeničke tvrtke (gdje je to primjenjivo), izvannastavnih i izvanškolskih aktivnosti u skladu s potrebama i interesima učenika, podrške svim učenicima, kao i učenicima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama, pohađanja nastave i poduzimanja odgovarajućih mjera u slučaju izostanaka, komunikacije među internim dionicima radi njihovog boljeg povezivanja i poboljšavanja kvalitete nastavnog procesa.
POSTIGNUĆA UČENIKA I ISHODI UČENJA	Procjena kvalitete vrjednovanja i ocjenjivanja učeničkih postignuća, sustava provjeravanja učeničkih postignuća, rezultata vanjskog vrjednovanja i njihova korištenja za poboljšanje kvalitete, nastavnog procesa i rezultata učenja učenika, te njihovog uključivanja u natjecanja i smotre i pružanja podrške učenicima za sudjelovanje u tim aktivnostima.

<p>MATERIJALNI UVJETI I LJUDSKI POTENCIJALI TE PROFESIONALNI RAZVOJ RADNIKA USTANOVE</p>	<p>Procjena kvalitete sigurnosti okruženja za učenje, prostora, opreme i cjelokupne infrastrukture za provedbu kurikuluma i osiguravanje postizanja predviđenih ishoda učenja učenika, upravljanja financijama na racionalan i transparentan način - osiguravajući održivost i stabilnost, nastavničkih kapaciteta za izvođenje nastave, i osiguravanje postizanja predviđenih ishoda učenja te pružanja podrške nastavnicima u njihovom profesionalnom razvoju.</p>
<p>SURADNJA UNUTAR USTANOVE ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I SURADNJA S OSTALIM DIONICIMA TE PROMICANJE USTANOVE</p>	<p>Procjena kvalitete rada uprave, ravnatelja i školskog odbora, poslovne komunikacije među unutarnjim i vanjskim dionicima, informacijskoga sustava kojim se prikupljaju informacije i omogućava njihova objava, suradnje s vanjskim dionicima, promidžbe na lokalnoj i regionalnoj razini te šire.</p>
<p>UPRAVLJANJE (USTANOVA I KVALITETA)</p>	<p>Procjena kvalitete politike osiguravanja kvalitete koja je dio strateškog upravljanja, funkcionalnosti internog sustava osiguravanja kvalitete, provedbe procesa samovrjednovanja radi planiranja daljnjeg poboljšanja, unaprijeđenja kvalitete svojih aktivnosti na temelju nalaza procesa samovrjednovanja.</p>

Nacionalni standardi u internom osiguravanju kvalitete

Naša je škola prepoznala važnost standarda koji se pojavljuju na nacionalnoj razini, posebice onih vezanih uz profesionalni razvoj nastavnika, stoga je odlučila dodatno stručno usavršavati naše nastavnike, stručne suradnike i samog ravnatelja kroz razne edukacije, radionice i studijska putovanja. S obzirom na rezultate učeničkog anketiranja, kolegijalnog opažanja nastave i rasprava koje su se vodile na sastancima Povjerenstva za kvalitetu, razrednim i nastavničkim vijećima određene su mogućnosti za profesionalni razvoj nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja, stoga su organizirane aktivnosti u svrhu poboljšanja njihovih profesionalnih kompetencija. Neke od aktivnosti bile su: odlazak na prezentaciju o mogućnostima razvoja novih oblika međusektorske suradnje u svrhu jačanja suradnje sektora turizma i ugostiteljstva sa sektorom prehrambene industrije, studijsko putovanje u Mađarsku, Češku i Austriju, pokazne radionice strukovnih vještina u osnovnim školama, edukacije odgojno-obrazovnih djelatnika koje su provodili mentori hotela Le Meridien Lav, stručno usavršavanje uz rad u hotelu Hilton Diagonal Mar u Barceloni za nastavnike kuharstva i ugostiteljskog posluživanja, radionica za razvoj poduzetničkih i transversalnih vještina učenika, edukacije mekih vještina pod nazivom „Koja je moja boja u timu” i mnoge druge.

Turističko-ugostiteljska škola, Split

Uz navedena područja kvalitete i standarde kvalitete, škola u unutarnjem sustavu osiguravanja kvalitete može koristiti i druge standarde kvalitete (primjerice, Mobilnost i internacionalizacija) koji nisu dio nacionalnog okvira, ali su dio politike kvalitete škole te su u skladu s misijom, vizijom i strateškim ciljevima škole.

Osiguravanje kvalitete postiže se na različitim razinama (sustava, škole, razreda), i svi dionici u sustavu na taj način preuzimaju odgovornost za kvalitetu i vrjednovanje kvalitete (Slika 4.)

Škola uvođenjem unutarnjeg osiguravanja kvalitete pokazuje svoju predanost i posvećenost kvaliteti i razvoju kulture kvalitete.



Slika 4.

Literatura

1. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, *Metodologija samovrjednovanja ustanova za strukovno obrazovanje*, 2020.
2. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, *Priručnik za samovrjednovanje ustanova za strukovno obrazovanje*, 2011.
3. Bolleart L. (EURASHE), *A Manual for Internal Quality assurance in Higher Education, 2nd edition*, 2019.
4. CEDEFOP, *Handbook for VET providers*, 2015.
5. EC, „Preporuka Vijeća o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (SOO) za održivo konkurentnost, socijalnu pravednost i otpornost”, 2020., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1202%2801%29>, pristupljeno 28. ožujka 2023.
6. EC, „Quality assurance for school development”, 2018.
7. ENQA, ESU, EUA, EURASHE, *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, 2015.
8. EQAVET Secretariat, *Izrada pristupa za osiguravanje kvalitete u skladu s EQAVET-ovim okvirom*, 2016., https://www.qavet.hr/media/1034/32722-eqavet-building-blocks-brochure_cro_hr.pdf, pristupljeno 28. ožujka 2023.
9. EQAVET NRP projekt, *Europska kolegijalna procjena područja I kriteriji kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju*
10. Narodne novine, 124/14, „Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije”, 2014. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_124_2364.html, pristupljeno 28. ožujka 2023.
11. MBO Quality Network, *Quality in Colour Building blocks for the future*, 2019.
12. Narodne novine, 30/09, 24/10, 22/13, 25/18, 69/22, „Zakon o strukovnom obrazovanju”, 2009., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_652.html, pristupljeno 28. ožujka 2023.
13. EQAVET NRP v Sloveniji, *Okvir EQAVET za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*, 2017.

14. mr. sc. Sandra Bezjak: „Obrazovni materijal za stručno usavršavanje nastavnika strukovnih predmeta – Samovrjednovanje u ustanovama za strukovno obrazovanje”, 2020.
15. mr. sc. Sandra Bezjak: „Obrazovni materijal za stručno usavršavanje nastavnika strukovnih predmeta – Samovrjednovanje u ustanovama za strukovno obrazovanje”, 2021.
16. Vlada Republike Hrvatske, „Strategija razvoja sustava strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008. - 2013.”, 2008., <https://www.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/04/Strategija-razvoja-strukovnog-obrazovanja-u-RH.pdf>, pristupljeno 28. ožujka 2023.
17. Vlada Republike Hrvatske, „Program razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja 2016. - 2020.”, 2016., https://www.asoo.hr/UserDocsImages/Program%20SOO_HR.pdf, pristupljeno 28. ožujka 2023.

PRILOG 1.

Kakav je naš unutarnji sustav osiguravanja kvalitete

Učinkovitost i kvaliteta unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete mogu se vrjednovati i ocijeniti kroz standarde (područja kvalitete) u 6. prioritetnom području – Upravljanje (ustanova i kvaliteta).

Pitanja za promišljanje i mogućnost daljnjeg djelovanja:

Proučite opisnice (kriterije) koje pobliže pojašnjavaju značenje svakog standarda. Pokušajte temeljem navedenih opisnica predložiti glavne elemente/pitanja za provjeru koje bi trebalo uzeti u obzir/provjeriti prilikom vrjednovanja i ocjenjivanja unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete.

Glavni elementi provjere:

Je li sustav osiguravanja kvalitete sastavni dio upravljanja politikom i organizacijom škole? Odnosi li se osiguravanje kvalitete na sve aktivnosti škole? Promiče li i podržava li uprava kulturu kvalitete i osiguravanje kvalitete? Potiče li se i podržava zajedničko razumijevanje i predanost ciljevima škole? Potiče li se i osigurava uključivanje dionika u osiguravanje kvalitete? Potiče li se kultura vrjednovanja i provedba procesa samvrjednovanja? Je li dogovoren okvir za osiguravanje kvalitete (ciljevi, uključenosti dionika, resursi, komunikacija, plan provedbe, odgovornosti, pristup)? Provodi li se unutarnje osiguravanje kvalitete u skladu s dogovorenim? Jesu li aktivnosti provedbe implementirane u svakodnevni rad škole? Provodi li se vrjednovanja na svim razinama (škola, razred, nastavnici, nenastavno osoblje, učenici)? Postoje li mehanizmi za razmjenu dobrih praksi u školi i s vanjskim dionicima? Provodi li se redovito praćenje i vrjednovanje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete? Koriste li se

povratne informacije dionika i kvantitativni podatci? Obavještavaju li se dionici o rezultatima? Kose li se dobiveni rezultati za unaprjeđenja? Izvješćuju li se dionici o postignutim unaprjeđenjima? Jesu li planiranja poboljšanja postupaka unutarnjeg osiguravanja kvalitete u skladu sa strateškim ciljevima upravljanja?



Smjernice za unutarnje
osiguravanje kvalitete
u ustanovama za strukovno
obrazovanje i uloga
samovrjednovanja

