



# **OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRU KOVNIH PREDMETA**

**Modul: Samovrednovanje u ustanovama za strukovno obrazovanje  
(MI 4)**

**Autor: mr. sc. Sandra Bezjak**

## Opis modula

<b>MI4 (S3)</b>	
<b>Naziv modula</b>	Samovrednovanje u ustanovama za strukovno obrazovanje
<b>CILJ MODULA</b>	
<p>Osposobiti nastavnike u provedbi procesa samovrednovanja realističnom i metodološki jasno definiranom samoanalizom vlastitoga rada, kako bi bolje prepoznali svoje razvojne potrebe i unaprijedili odgojno-obrazovni proces.</p>	
<b>OPIS/ SADRŽAJI MODULA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrednovanje i samovrednovanje.</li> <li>• Indikatori kvalitete u obrazovanju.</li> <li>• Samovrednovanje i kultura kvalitete.</li> <li>• Samovrednovanje i samoanaliza pomoću posebno razvijenih upitnika.</li> <li>• Timski rad i suradnja.</li> <li>• Akcijska istraživanja.</li> <li>• Samovrednovanje, organizacijsko učenje i unapređivanje škola (zajednica učenja u školi).</li> <li>• Uloga kritičkog prijatelja.</li> <li>• Analiza procesa samovrednovanja.</li> </ul>	
<b>ISHODI UČENJA ZA MODUL</b>	
<p>Nakon uspješno završenog modula polaznik će moći:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvršiti samovrednovanje – uočiti vlastite prednosti, nedostatke i mogućnosti</li> <li>• Koristiti alate za samovrednovanje svog rada</li> <li>• Podržati i sudjelovati o dijalogu o ciljevima, prioritetima i kriterijima kvalitete na razini razreda i škole</li> <li>• Kontinuirano i aktivno pratiti svoj rad i planirati vlastiti napredak</li> </ul>	

## Sadržaj i ishod edukacije

Cilj je edukacije omogućiti polaznicima da steknu temeljna znanja vezano za kvalitetu i osiguravanje kvalitete u obrazovanju i time im omogućiti bolju primjenu mehanizama i alata za osiguravanje kvalitete strukovne škole. Budući je proces samovrjednovanja jedan od alata za osiguravanje kvalitete, ovaj će modul doprinijeti kvalitetnijoj provedbi procesa samovrjednovanja strukovne škole i izradi kvalitetnijeg izvješća o samovrjednovanju, što bi trebalo rezultirati unaprjeđenjem kvalitete strukovne škole, ali i strukovnog obrazovanja u cjelini.

U ovom će modulu polaznici steći znanja o tome što je kvaliteta i što čini kvalitetu u sustavu strukovnog obrazovanja, što je osiguravanje kvalitete i kultura kvalitete, koji su procesi osiguravanja kvalitete, ciljevi osiguravanja kvalitete, metodologija i alati za osiguravanje kvalitete, standardi i indikatori kvalitete, kako upravljati sustavom kvalitete, kako provoditi proces samovrjednovanja i izraditi kvalitetno izvješće o samovrjednovanju te kako temeljem toga planirati daljnja unaprjeđenja kvalitete.

Edukacija daje jedan širi uvid u područje osiguravanja kvalitete i stoga je korisna svima onima koji se s tom temom susreću u svom svakodnevnom radu. To su, prije svega, koordinatori kvalitete i povjerenstva za kvalitetu koji trebaju voditi proces samovrjednovanja u strukovnim školama, ravnateljima koji trebaju dati snažnu podršku tom procesu i biti aktivno uključeni, ali i svim nastavnicima i drugim djelatnicima budući su oni važni dionici u tom procesu te bi trajno unaprjeđivanje kvalitete nastavnog procesa i cjelokupnog rada škole trebao biti i jest zajednički interes.

## Razrada obrazovnog materijala u okviru modula

### Što je kvaliteta i što čini kvalitetu strukovnog obrazovanja?

#### **Ključni pojmovi: kvaliteta, koncepti kvalitete, obilježja kvalitete, vrjednovanje kvalitete.**

Da bi se mogla osiguravati kvaliteta obrazovanja potrebno je na početku pokušati razumjeti što je to **kvaliteta** općenito i kako ju definirati. Riječ je zapravo o duboko filozofskom pitanju na koje nije jednostavno odgovoriti, a vjerojatno nije ni moguće pa ni poželjno odgovoriti na jednoznačan način.

Postoje različiti koncepti kvalitete u obrazovanju koji su se razvijali i mijenjali tijekom zadnjih desetljeća. Prema jednom konceptu, kvaliteta je **izvrsnost** (*quality as excellence*) tj. pod pojmom kvalitete se podrazumijeva samo postizanje najviših standarda kvalitete. Nasuprot tome, prema drugom konceptu, kvalitetu čini postizanje određenog **minimalnog praga** tj. minimalnih/nužnih standarda kvalitete (*quality as threshold*). Postoji i koncept prema kojemu kvaliteta podrazumijeva da se procesi odvijaju **konzistentno i bez pogrešaka** (*quality as consistency/zero errors*) ili pak koncept prema kojemu kvaliteta podrazumijeva da se procesi odvijaju na način da **odgovaraju svojoj svrsi** (*fitness for purpose*). Također, postoji i koncept prema kojemu kvalitetu predstavlja **vrijednost koja se dobiva za uloženi novac** (*value for money*) ili pak kvaliteta kao **dodana vrijednost** (*added value*). Postoji i koncept prema kojemu je kvaliteta definirana kao **unaprjeđenje** (*quality as enhancement*).

Razumijevanje različitih koncepata kvalitete i promišljanje o kvaliteti važan su preduvjet za vrjednovanje kvalitete neke škole ili nekog dijela njene djelatnosti. Ukoliko postavljamo pitanje koja je škola ili program kvalitetniji, odgovor će ovisiti o konceptu kvalitete koji pri tome podrazumijevamo. U tzv. elitističkom pristupu najbolja je ona škola koja postiže najviše izlazne parametre (*outpute*) neovisno o ulaznim parametrima (*inputima*). U konceptu koji podrazumijeva kvalitetu kao dodanu vrijednost najbolja škola će biti, ne ona koja postiže najviše *outpute*, već ona koja ostvaruje najveću razliku između *inputa* i *outputa* (to mogu biti primjerice ishodi učenja na kraju obrazovnog procesa u odnosu na one koji su bili na početku obrazovnog procesa).

Navedeni primjer pokazuje kako je teško odgovoriti na pitanje što je to kvaliteta jer ona ima višedimenzionalni karakter. Pritom je važno naglasiti da ne postoji bolji ili lošiji koncept kvalitete već to ovisi o samoj školi i njezinom opredjeljenju. Pitanje koncepta kvalitete koji će neka škola koristiti ovisi o njoj samoj i predstavlja njezin strateški izbor, a proizlazi iz njezine misije i vizije i dio je organizacijske kulture. Moguće je da će se taj koncept s vremenom i mijenjati kako neka škola prolazi različite razvojne faze i izgrađuje sustav osiguravanja kvalitete na putu prema razvoju kulture kvalitete.

Općenito promišljanje o kvaliteti i konceptima kvalitete važno je polazište za daljnje promišljanje o tome što je to kvaliteta obrazovanja i škole, što ju određuje i koja su njezina glavna obilježja. Promišljanje o tome što čini kvalitetu neke škole temelj je za izgradnju odgovarajućeg sustava osiguravanja kvalitete te škole (*fit for purpose*).

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 proces samovrjednovanja trebao bi potaknuti škole da razvijaju sustav unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete.

### Zadaci za promišljanje:

- *Uzimajući u obzir misiju i viziju 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 (relevantni programi s dobro definiranim ishodom učenja, proces učenja i poučavanja usmjeren na učenika, postignuće predviđenih ishoda učenja, zapošljivost završenih učenika, poticajno okruženje za učenje ili sl.)?*
- *Raspravite u vašoj organizaciji što za vas podrazumijeva koncept kvalitete (izvrsnost ili ispunjenost minimalnih uvjeta ili stalno unaprjeđivanje ili sl.) 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.

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

Pojam osiguravanja kvalitete obuhvaća dvije temeljne svrhe. S jedne strane, svrha je osigurati da su ispunjeni barem minimalni kriteriji kvalitete. Time se jamči kvaliteta i to predstavlja **zaštitu kvalitete i odgovornost** (*accountability*). S druge strane ne možemo biti zadovoljni samo time da se osigura nužni minimum kvalitete već kontinuirano treba raditi na unaprjeđivanju kvalitete. Stoga, s druge strane, pojam osiguravanja kvalitete obuhvaća trajno **unaprjeđivanje kvalitete** (*enhancement*). Oba su koncepta, i zaštita/odgovornost i unaprjeđivanje kvalitete, ujedinjena u pojmu **osiguravanje kvalitete**. Svrha je osiguravanja kvalitete i osiguravati i unaprjeđivati kvalitetu.

Preneseno na primjer kvalitete u strukovnom obrazovanju, to bi značilo da ona strukovna škola ili obrazovani program koja ne zadovoljava ni minimalne kriterije kvalitete ne mogu biti dijelom formalnog sustava strukovnog obrazovanja i završetkom takvog programa se ne mogu izdavati formalne kvalifikacije. Ujedno, škola koja zadovoljava minimalne kriterije kvalitete ili je čak riječ o školi koja doseže vrlo visoke kriterije kvalitete može uvijek biti još i bolja i stoga treba i dalje raditi na unaprjeđenju svoje kvalitete.

Osiguravanje kvalitete podrazumijeva i kvalitetu **ulaznih parametara** (*inputa*) kao što su primjerice resursi škole (nastavnici, prostor, oprema) za provođenje obrazovnog programa, i **kvalitetu procesa** (nastavni proces), ali i kvalitetu **izlaznih parametara** (*outputa*) kao što su primjerice ishodi učenja. Pri osiguravanju kvalitete treba voditi računa o kvaliteti sva tri segmenta i ne može se pri tome izdvojiti samo jedan segment, primjerice kvaliteta *outputa*, a zanemariti preostale segmente. Glavni naglasak u osiguravanju kvalitete treba biti na kontinuiranom unaprjeđivanju kvalitete sva tri segmenta: *inputa*, procesa i *outputa*.

Da bi se mogla osiguravati kvaliteta potrebno je sistematično provoditi mjerenja i usporedbe. Stoga se cijelim sustavom, uključujući i sustav osiguravanja kvalitete, treba upravljati na odgovarajući način.

Stoga je važno istaknuti da je osiguravanje kvalitete (QA – *quality assurance*) dio upravljanja kvalitetom (QM – *quality management*) tj. upravljanje kvalitetom uključuje i sveobuhvatno upravljanje institucijom i / ili programom, ali i upravljanje sustavom osiguravanja kvalitete.

**Upravljanje kvalitetom** je dio 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 organizacija bude cijelo vrijeme usmjerena na kvalitetu i unaprjeđenje procesa.

Postoje različiti modeli upravljanja kvalitetom koji su se ponajprije počeli razvijati u privatnom sektoru, a neki od najpoznatijih su EFQM Excellence Model, Total Quality Management i ISO. Kako pitanje kvalitete, upravljanja i unaprjeđenja kvalitete u obrazovanju postaje jedno od prioritetnih politika javnog sektora, postojali su pokušaji da se neki od tih modela upravljanja kvalitetom uvedu i u sustav obrazovanja što je izazivalo otpore i otvorilo pitanje koliko su oni doista prikladni s obzirom na specifičnosti sustava obrazovanja.

Ipak, bez obzira na kritike i određena ograničenja u uvođenju ovih modela u obrazovne institucije, načela poput strateškog pristupa, kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete, uključenosti svih zaposlenika, uspostavljanje formalnih procedura i dr. mogu značajno doprinijeti razvoju organizacije, ali je bitno da budu prilagođeni specifičnom kontekstu obrazovne institucije. Jedan od glavnih preduvjeta za uspjeh je volja uprave za njihovim uvođenjem, edukacija zaposlenika i razvoj kulture kvalitete.

Upravo je razvoj **kulture kvalitete** jedan od glavnih ciljeva uvođenja sustava osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom u obrazovne institucije. Iako nema jedinstvene definicije kulture kvalitete, postoji slaganje oko nekih zajedničkih obilježja toga pojma. Kultura kvalitete dio je organizacijske kulture u kojoj unutar same institucije postoji trajno prepoznata potreba da se osigura odgovornost rada institucije i potiče unaprjeđenje institucije, ali na jedan nebirokratski, a opet transparentan način koji će u partnerskom odnosu s dionicima uz poticajno vodstvo i uzimajući u obzir evaluacije kritičkih prijatelja poticati samorefleksiju i unaprjeđenje.

Svaka je strukovna škola primarno odgovorna za kvalitetu i učinkovitost vlastitoga rada. Izgradnja snažnog i vjerodostojnog sustava osiguravanja kvalitete trebao 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. Jedan od korisnih alata koji joj pritom stoji na raspolaganju je proces samovrjednovanja, a uspostavljen nacionalni okvir za provedbu procesa samovrjednovanja može školi 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.

#### Zadaci za promišljanje:

- *Osiguravanje kvalitete nije isto što i kvaliteta škole ili obrazovnog programa. Osiguravanje kvalitete je upravljački alat kojemu 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 koncept kvalitete ste se opredijelili u vašoj školi i promislite koji bi sustav osiguravanja kvalitete najbolje odgovarao vašoj školi.*
- *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 osiguravanja kvalitete i podijelite ju s vašim dionicima.
  - Pri osiguravanju kvalitete vodite računa o kvaliteti inputa, procesa i outputa.
  - 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 postignemo?
    - Kako ćemo znati da je to učinkovito?
    - Kako to možemo unaprijediti?
- 

## Metodologija i alati za osiguravanje kvalitete

### Ključni pojmovi: PDCA ciklus, *benchmarking*, kvantitativni i kvalitativni podaci.

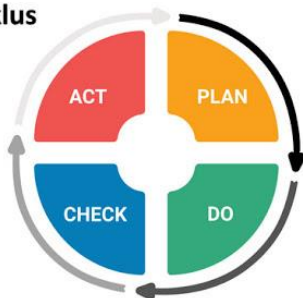
Da bi sustav osiguravanja kvalitete funkcionirao potrebno je njime upravljati na odgovarajući način. Kao i svaki drugi sustav upravljanja, i sustav upravljanja kvalitetom koristi određene metodologije i metode za postizanje ciljeva.

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 nego ciklus jer nakon svakog ciklusa kvaliteta je u određenoj mjeri unaprijeđena te planiranje novog ciklusa ovisi o lekcijama naučenima iz prethodnog ciklusa. Svaki ciklus obuhvaća 4 faze. Prva faza (P-Plan) obuhvaća planiranje promjena koje bi trebale donijeti poboljšanja. U prvoj se fazi definiraju ciljevi i aktivnosti, nadležnosti za provedbu tih aktivnosti i rokovi. U drugoj fazi (D-Do) se provode aktivnosti sukladno predviđenom planu. U trećoj fazi (C-Check) se mjeri uspješnost provedbe planiranih aktivnosti koristeći različita direktna i indirektna mjerenja kao što su prikupljanje podataka, prikupljanje povratnih informacija dionika, analiza prikupljenih podataka uz korištenje ključnih indikatora i sl. Četvrta faza (A-Act) podrazumijeva provedbu unaprjeđenja u skladu s nalazima prikupljenima iz *check* faze.

Sustav osiguravanja kvalitete treba uključivati i dio koji se odnosi na podatke (*hard* dio) i dio koji se odnosi na ljudsku komponentu (*soft* dio). Prikupljanje podataka u okviru *check* faze treba biti pažljivo isplanirano kako bi se prikupljali pravi podaci i zato je važno odlučiti koji su to ključni podaci, kako će se ti podaci prikupljati te kako će se prikupljeni podaci analizirati. Samo na takav pažljivo isplaniran način, prikupljeni podaci i izrađene analize moći će dati relevantne informacije za *check* fazu, a u cilju uspješne provedbe potrebnih unaprjeđenja u *act* fazi. U cilju uspješnog prikupljanja relevantnih **kvantitativnih** podataka važan je razvoj učinkovitog informacijskog managementa. Međutim, još je važnije uključiti ljudsku komponentu koja će osigurati i odgovarajuće **kvalitativne podatke** i informacije, a taj će se segment osigurati kroz *brainstorming*, kritičke sastanke i treninge. Upravo su to alati koji se najčešće koriste u osiguravanju kvalitete.

Slika 1. PDCA ciklus (Demingov krug)

#### PDCA ciklus



Na temelju PDCA ciklusa razvijeni su i drugi modeli osiguravanja kvalitete kao što su EFQM, INK, Prose i sl. Uz PDCA, jedna od metodologija koja se često koristi u osiguravanju kvalitete je *benchmarking*. To je proces koji omogućava usporedbu *inputa*, procesa i *outputa* između institucija ili unutar institucije. Svrha je procesa učiti iz primjera dobre prakse uspoređujući se s drugima te naučeno primijeniti u cilju daljnjih unaprjeđenja.

#### Zadaci za promišljanje:

- Promislite o jednom unaprjeđenju koje biste željeli ostvariti u vašoj strukovnoj školi te kako biste to unaprjeđenje proveli koristeći PDCA ciklus: odredite cilj, aktivnost kojom ćete provesti da biste ostvarili taj cilj, način mjerenja uspješnosti provedbe tj. koje ćete kvantitativne i kvalitativne podatke prikupljati te na kraju i provesti unaprjeđenje temeljem prikupljenih podataka.
- Promislite koliko ste zadovoljni informacijskim managementom u vašoj strukovnoj školi. Treba li ga uspostaviti ili samo unaprijediti, a 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 jednu drugu strukovnu školu ili program s kojim biste željeli provesti usporedbu / benchmarking i promislite na koji biste način to proveli.

#### Standardi, kriteriji i indikatori kvalitete

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

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 sl. Razumijevanje standarda i njihova ispravna primjena omogućit će dobivanje relevantnih informacija o razini kvalitete.

Standard je opis ili skup pravila koja opisuju kako bi neka organizacija i njezini djelatnici trebali upravljati cijelim sustavom, a kako bi ispunili potrebe i očekivanja dionika. Standardi su uvijek normativni jer propisuju što bi neka organizacija trebala postići. Standard opisuju željenu razinu postignuća i zato se neki *outcome* može uspoređivati u odnosu na standard. U sustavu osiguravanja kvalitete kao standard se koriste **standardi kvalitete** tj. standard i standard kvalitete su sinonimi.



S obzirom da su standardi norme koje trebaju biti postignute ili realizirane, najvažnija je informacija znati do koje su mjere oni postignuti ili realizirani. Razina postignuća ili realizacije standarda opisuje se kroz **usklađenost sa standardom**, a ta usklađenost može biti potpuna, supstancijalna, djelomična ili nedovoljna.

Standardi kvalitete moraju biti jasni, dobro definirani i u njihovu izradu i odobravanje trebaju biti uključeni dionici. Budući da standardi kvalitete predstavljaju željenu tj. očekivanu razinu postignuća, oni mogu poslužiti i kao *benchmark* u odnosu na koji se stvarna razina postignuća kvalitativno i kvantitativno mjeri i provjerava.

Standardi mogu biti definirani tako da predstavljaju minimalni prag ili pak izvrsnost. To ovisi o stupnju razvoja određene strukovne škole, ali i nacionalnom kontekstu. Dobar primjer za to je učenje i poučavanje usmjereno na učenika što predstavlja jednu novu paradigmu i odnos prema učeniku u obrazovnom procesu. U nekim je zemljama taj pristup već dulje vrijeme zaživio i standard koji to opisuje predstavljat će minimalni prag, a u drugim je zemljama to tek uvedeno 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 ima vrlo inovativan nastavni proces i provodi učenje i poučavanje usmjereno na učenika i to sve ima dobro opisano u svojim procedurama, ali se ipak ne postižu predviđeni ishodi učenja. To znači da u tom segmentu kvaliteta ipak nije ostvarena. Za procjenu kvalitete je ključno kakvo je realno stanje, a ne samo kakvi su procesi i procedure.

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

Da bi se mogla bolje procijeniti razina ispunjenosti nekog standarda kvalitete, potrebni su nam i **indikatori**. Stoga je važno razlikovati standarde od indikatora. Indikatori su mjerljive jedinice koje nam pomažu da mjerimo razinu usklađenosti sa standardom. Prema jednoj od definicija vrste indikatora mogu biti: jednostavni indikatori – izraženi su u apsolutnim brojevima, ključni indikatori - *key performance indicators (KPIs)* – relativnog su karaktera i opći indikatori – nisu indikatori u strogom smislu riječi budući su to najčešće mišljenja, nalazi anketa ili opće statistike.

Indikatori mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni indikatori su numerički, objektivniji su od kvalitativnih i s njima je lakše baratasti. Ipak, oni nisu dovoljni i važno je koristiti i kvalitativne indikatore. Primjer kvalitativnog indikatora su realizacija misije ili procesi i procedure za vrednovanje studentskih postignuća.

Budući su indikatori vrlo važni u sustavu osiguravanja kvalitete oni moraju pokriti sve standarde kvalitete i sve segmente rada strukovne škole za koje se procjenjuje kvaliteta. Indikatori, nadalje, trebaju pokriti i *inpute* i procese i *outpute*.

Indikatore ne smijemo poistovjetiti s raznim podacima koje institucija prikuplja. Indikatori i podaci nisu sinonimi. Indikatori nam moraju govoriti o razini implementacije nekog segmenta rada institucije. Oni daju neku informaciju o samoj izvedbi organizacije u nekom segmentu njezina rada i tako pomažu da se procijeni razina kvalitete u tom segmentu te prati daljnje unaprjeđenje kvalitete u tom segmentu. Indikatori su analize postojećih podataka kao što su omjeri, postoci, zbrojevi i sl. Rad s indikatorima treba uzimati u obzir cijeli kontekst jer će se samo tako moći dobiti relevantna informacija koja se može koristiti u sustavu osiguravanja kvalitete.

U osiguravanju kvalitete mogu se koristiti i **kriteriji kvalitete**. Oni se koriste kako bi mjerili ili ocjenjivali nešto. U osiguravanju kvalitete oni se obično koriste u širem smislu riječi te mogu biti oboje – i standardi (odnosno opisnice standarda) i indikatori.

U strukovnom obrazovanju uspostavljen je nacionalni okvir za provedbu procesa samovrjednovanja koji je definirao određene standarde kvalitete tj. područja kvalitete grupirana u prioriteta 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 se škole samovrjednuju u skladu s tim nacionalnim standardom tj. 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. uzimajući u obzir nacionalni okvir za samovrjednovanje, isti prilagođava svojim potrebama i specifičnostima.

### Zadaci za promišljanje:

1. *Za svaki od navedenih standarda kvalitete odredi koji bi se od navedenih ključnih indikatora mogli koristiti:*

#### Standardi kvalitete

- *Strukovna škola osigurava opis učenika odgovarajućeg predznanja.*
- *Strukovna škola prikuplja i analizira podatke o pohađanju nastave i u skladu s time poduzima odgovarajuće mjere.*
- *Nastavnički kapaciteti odgovarajući su za kvalitetno izvođenje nastave i postizanje predviđenih ishoda učenja.*
- *Strukovna škola osigurava objektivno i dosljedno vrjednovanje i ocjenjivanje učeničkih postignuća.*
- *Strukovna škola dokazuje postizanje predviđenih ishoda učenja.*
- *Strukovna škola pruža podršku nastavnicima u njihovom profesionalnom razvoju.*
- *Strukovna škola osigurava poučavanje usmjereno na učenika.*
- *Strukovna škola razvija i unaprjeđuje suradnju s vanjskim dionicima.*
- *Prostor, oprema i cjelokupna infrastruktura odgovarajući su za provođenje programa i postizanje predviđenih ishoda učenja.*
- *Strukovna škola osigurava stjecanje međunarodnog iskustva.*

#### Indikatori

- *Omjer učenika i nastavnika*
- *Postotak učenika koji su završili obrazovanje*
- *Postotak učenika koji nisu završili obrazovanje*
- *Postotak učenika koji ponavlja godinu*
- *Postotak učenika koji su neopravdano izostali više od x dana u godini*
- *Postotak zaposlenih učenika šest mjeseci nakon završetka školovanja*
- *Postotak učenika koji su nezaposleni šest mjeseci nakon završetka školovanja*
- *Postotak učenika koji su upisali neki visokoobrazovani program*
- *Prosječna ocjena upisanih učenika s prethodne razine obrazovanja*
- *Postotak riješenosti obveznih ispita na maturi*
- *Postotak nastavnika koji su sudjelovali u programima osnaživanja nastavničkih kompetencija*
- *Postotak novozaposlenih nastavnika koji su sudjelovali u programima osnaživanja nastavničkih kompetencija*
- *Postotak nastavnika koji su sudjelovali u programima razvoja vještina koje se odnose na metode testiranja i ispitivanja učenika.*
- *Postotak nastavnika koji su ocijenjeni ocjenom zadovoljavajuće ili višom*
- *Prosječna ocjena učeničkih evaluacija*

- *Broj predstavnika tržišta rada/gospodarstvenika uključenih u rad tijela škole*
- *Broj predstavnika tržišta rada/ gospodarstvenika uključenih u izvođenje nastave*
- *Broj vanjskih dionika uključenih u razvoj strateških ciljeva*
- *Broj učenika uključenih u programe razmjene*
- *Broj neopravdanih izostanaka*
- *Postotak računala po učeniku*
- *Broj kvadratnih metara raspoloživog prostora namijenjenog za nastavu po učeniku*

2. *Za svaki od indikatora iz prethodnog zadatka odredi je li se taj indikator odnosi na input, proces ili output.*

---

## **Osiguravanje kvalitete, institucionalna misija i vizija**

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

U središtu pozornosti kada su u pitanju kvaliteta i osiguravanje kvalitete kao i institucionalne politike unutarnjeg osiguravanja kvalitete, je 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 unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i provedbu procesa samovrjednovanja. Bez snažene podrške i uključenosti Uprave nema održivog ni kvalitetnog unutarnjeg osiguravanja kvalitete niti procesa samovrjednovanja. Isto tako, unutarnje osiguravanje kvalitete čiji je važan dio proces samovrjednovanja i rezultati toga procesa 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 posebno za politike unutarnjeg osiguravanja kvalitete. Organizacije s jasno definiranom misijom i vizijom koje su povezane sa strateškim planom, imaju veće šanse za postizanje bolje kvalitete. Upravljanje organizacijom koja ima jasnu viziju povezanu s vrijednostima i etikom, strukturirane procese povezane sa strateškim ciljevima koji omogućavaju donošenje odluka temeljenih na podacima, važni su pokretači razvoja te organizacije.

Potreba za formiranjem misije, vizije i strateških ciljeva neke organizacije najprije se javila u privatnom sektoru, ali u skladu sa konceptom novog javnog upravljanja, one se uvode i u javne institucije pa tako i u obrazovne institucije. Ipak, provedeno istraživanje u kojemu su se proučavale misije većeg broja obrazovnih institucija pokazalo je da su njihove misije uglavnom slične i ne pokazuju specifičnosti i profiliranost tih institucija. Isto tako, samo su manjim dijelom te misije bile javno publicirane.

Iz tog je razloga vrlo važno da, posebice Uprave škola, prođu određene edukacije osnovnih pojmova vezanih za uspostavu odgovarajuće misije i vizije te strateško upravljanje.

Izrada misije i vizije su zadaci koji moraju biti pažljivo pripremljeni i provedeni te dobro raspravljeni. Razlika misije i vizije je u tome što se misija poziva na to zašto institucija sada postoji, a vizija se poziva na željenu budućnost. Važnost je vizije 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 su: sadrži ciljeve institucije koji bi trebali biti mjerljivi, razlikuje se od misije neke druge

institucije, definira posao u kojemu 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 tome neki alati mogu biti vrlo korisni za analizu postojećeg stanja i definiranje strateških ciljeva kao što je SWOT analiza i SMART principi.

Budući da se strateški ciljevi odnose na budućnost i povezuju ih sa sadašnjom situacijom, važno je dobro analizirati sadašnju situaciju, a jedan od instrumenata koji se u tome koriste je SWOT analiza. Ona uključuje analizu vlastitih snaga (**S**trengths), slabosti (**W**eaknesses), prilike (**O**pportunities) i prijetnje (**T**hreats).

Slika 2. SWOT analiza



Razvoj i definiranje strateških ciljeva nije jednostavno. Mora biti povezano s misijom i vizijom, realistično i dovoljno precizno definirano da se može mjeriti realizacija. Za definiranje strateških ciljeva najviše se koriste SMART principi:

- ✓ **S**pecific (Specifično)  
Jesu li ciljevi jasni? Jesu li precizno definirani? Razumiju li ih svi?
- ✓ **M**easurable (Mjerljivo)  
Kako ćemo znati da su ciljevi ostvareni? Koje ćemo dokaze za to koristiti?
- ✓ **A**chievable (Ostvarivo)  
Imamo li dovoljno resursa za to?
- ✓ **R**elevant (Relevantno)  
Je li realno moguće postići te ciljeve vodeći računa o postojećem kontekstu?
- ✓ **T**imely (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 operative 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 spoznaja izradu plana unaprjeđenja.

Tablica 1. Primjer tablice koja povezuje strateške ciljeve sa sustavom osiguravanja kvalitete

Strateški cilj	Aktivnosti	Rok provedbe	Resursi	Odgovorna osoba / tijela	Indikator provedbe	Izvješće o realizaciji	Naučene lekcije	Novi cilj
1.1.								

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. kroz ciklus unaprjeđenja i proces mjerenja vidjeti što nije realizirano i gdje su potrebna poboljšanja i temeljem toga planirati ta poboljšanja.

Slika 3. Veza strateškog planiranja i sustava osiguravanja kvalitete



Realizacija strategije treba biti dio sustava osiguravanja kvalitete, ali taj proces se ne smije pretvoriti u čisto mehanički, rutinski dio koji će funkcionirati kao *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 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.

#### Zadaci za promišljanje:

1. Ima li vaša strukovna škola misiju, viziju i strategiju?
2. Pratite li realizaciju strateških ciljeva i povezuju li to sa sustavom osiguravanja kvalitete?
3. Ukoliko nemate misiju, viziju i strategiju pristupite njihovoj izradi vodeći računa o sljedećem:
  - Vizija, misija i strategija ključni su za kvalitetu neke institucije pa tako i 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 sa 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.*

## 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 institucija (u ovom slučaju strukovna škola). Vanjsko osiguravanje kvalitete provode vanjska neovisna tijela - agencije za osiguravanje kvalitete.

Same institucije (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 institucijama tj. strukovnim školama, a 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 trebao bi biti primarni interes same škole, u praksi se pokazalo da većina obrazovanih institucija započinje s izgradnjom unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete paralelno ili tek nakon pokretanja vanjskog sustava osiguravanja kvalitete tj. nakon što određeni zahtjevi za time 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 se 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 bude bolja i da gradi svoj sustav kvalitete u skladu s vlastitim konceptom kvalitete, misijom, vizijom i organizacijskom kulturom, a ne samo o zahtjevima postavljenim 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).

I 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 svrha unutarnjeg osiguravanja kvalitete je

unaprjeđenje institucija, a vanjski je sustav osiguravanja kvalitete povezan s javnom odgovornošću te se kod njega obično isprepliću odgovornost za kvalitetu (zaštita, provjera ispunjenosti nužnih uvjeta) i unaprjeđenje kvalitete.

Osiguravanje kvalitete obrazovanja jedan 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 koji su primjenjivi i na strukovno obrazovanje.

Potaknuto Bolonjskim procesom u Europskom prostoru visokog obrazovanja zadnjih je dvadesetak godina napravljen značajan napredak vezano za razvoj unutarnjeg, a posebice vanjskog osiguravanja kvalitete. Pri tome je ključan dokument **Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)** kojeg su usvojili europski ministri nadležni za visoko obrazovanje. Dokument se sastoji od tri cjeline: prva sadrži standarde za unutarnje osiguravanje kvalitete, druga cjelina sadrži standarde za vanjsko osiguravanje kvalitete, a treća sadrži standarde za osiguranje kvalitete samih agencija. Iako je riječ o dokumentu koji se primarno koristi u visokom obrazovanju preporuke idu u smjeru njegove primjene i korisnosti pri uspostavi sustava osiguravanja kvalitete i u strukovnom obrazovanju.

U tom smislu strukovnim školama posebice može biti korisna prva cjelina ESG-ja koja se odnosi na unutarnje sustave osiguranja kvalitete i obuhvaća proces učenja i poučavanja.

Standardi za unutarnje osiguravanje kvalitete prije svega upućuju na sljedeće:

- Postojanje politike osiguravanja kvalitete koja je javno dostupna i koja je dio strateškog upravljanja; uključivanje unutarnjih i vanjskih dionika u proces osiguravanja kvalitete.
- Postojanje postupaka za odobravanje programa; oni moraju sadržavati predviđene ishode učenja povezane s odgovarajućom razinom kvalifikacijskog okvira; kontinuirano unaprjeđivanje i osuvremenjivanje programa.
- Učenje, poučavanje i vrjednovanje treba biti usmjereno na studenta/učenika.
- Dosljedna provedba propisa za upis i napredovanje studenata (učenika), priznavanje prethodnog učenja i certificiranje.
- Kompetentnost nastavnika i njihov profesionalni razvoj, transparentni procesi zapošljavanja i napredovanja nastavnika.
- Odgovarajući fizički resursi i podrška učenicima.
- Prikupljanje, analiza i korištenje informacija za upravljanje programima i institucijom.
- Točno, objektivno i jasno informiranje javnosti.
- Periodička provedba vanjskog vrednovanja.

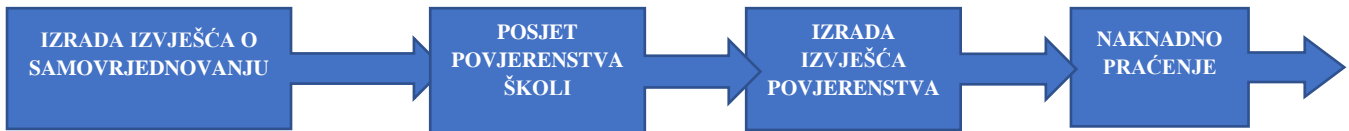
Standardi za vanjsko osiguravanje kvalitete kao i za agencije koje ga provode, među ostalim, upućuju na sljedeće principe:

- Vanjsko osiguravanje kvalitete provode neovisne agencije, koje imaju službeni status i redovito provode procese vanjskog osiguravanja kvalitete, a imaju odgovarajuće resurse i unutarnji sustav osiguravanja kvalitete te i same agencije redovito prolaze vanjsko vrjednovanje u ciklusima.
- Vanjsko osiguravanje kvalitete uključuje: samovrjednovanje (izradu izvješća o samovrjednovanju), posjet instituciji (u cilju provjere dokaza i dodatnog pojašnjenja uočenih nedoumica), izradu izvješća o kvaliteti i naknadno praćenje.
- Vanjsko vrjednovanje provode neovisni vanjski stručnjaci. Obično se radi o timu stručnjaka sastavljenom od 3 do 5 vanjskih stručnjaka. Tim stručnjaka (stručno povjerenstvo) u svom sastavu sadrži i predstavnike dionika, a mogu biti uključeni i

stručnjaci iz inozemstva. Vanjski stručnjaci svoju evaluaciju temelje na kolegijalnoj procjeni (*peer-reiew*), a ti se stručnjaci (*peers*) mogu nazivati i kritički prijatelji.

- Izvješće vanjskog vrjednovanja javno se objavljuje.
- Mora postojati mogućnost prigovora ili žalbe.
- Vanjsko osiguravanje kvalitete mora provjeravati i učinkovitost unutarnjeg osiguravanja kvalitete.

Slika 4. Postupak vanjskog vrjednovanja koji uključuje i samovrjednovanje



Postoje razni procesi vanjskog vrjednovanja, a glavni su akreditacija i audit. **Akreditacija** je povezana s javnom odgovornosti i osigurava da su ispunjeni nužni kriteriji kvalitete. Rezultat akreditacije je formalan i može biti pozitivan (izdaje se akreditacija) ili negativan (ne izdaje se akreditacija). **Audit** provjerava učinkovitost unutarnjih mehanizama osiguravanja kvalitete. Rezultat audita obično je certifikat ili potvrda o stupnju razvijenosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. Europski standardi za osiguravanje kvalitete (ESG-ji) daju vezu između unutarnjeg i vanjskog sustava osiguravanja kvalitete na način da vanjsko osiguravanje kvalitete mora provjeravati učinkovitost unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete.

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, vjerojatno 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.

#### Zadatak za promišljanje:

- 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 se kontinuirano unaprjeđuju (kvaliteta se kontinuirano unaprjeđuje).
  - Faza 5. Organizacija je prepoznata po iznimnoj kvaliteti i dalje stremi ka izvrsnosti što se očituje kroz kolektivnu posvećenost kulturi kvalitete (kvaliteta je izvana prepoznata kao izvrsna i kao međunarodni primjer kvalitete).



## Unutarnje osiguravanje kvalitete i proces samovrjednovanja

**Ključni pojmovi: unutarnje osiguravanje kvalitete, smovrjednovanje, samoevaluacija.**

Samovrjednovanje strukovne škole je proces kojim se procjenjuje kvaliteta i učinkovitost rada strukovne škole prema definiranim standardima kvalitete.

Samovrjednovanje je alat za osiguravanje kvalitete. Ako se provodi redovito (u ciklusima) i kao dio već postojećih aktivnosti unutarnjeg osiguravanja kvalitete, samovrjednovanje može značajno doprinijeti razvoju kulture kvalitete u strukovnoj školi.

Procesom samovrjednovanja mogu biti obuhvaćene sve aktivnosti strukovne škole ili samo neke od njih (npr. kvaliteta obrazovanog programa, kvaliteta procesa učenja i poučavanja, kvaliteta resursa, funkcionalnost unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i sl.).

Svrha procesa samovrjednovanja je kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete. U procesu samovrjednovanja procjenjuje se kvaliteta postojećeg stanja te identificiraju snage i nedostaci. Detaljan uvid u postojeće stanje služi kao temelj za planiranje daljnjih unaprjeđenja i strateško planiranje. Budući se provodi u ciklusima, proces samovrjednovanja omogućuje da se mjeri napredak u odnosu na prethodno stanje i razvoj kvalitete općenito. Stoga proces samovrjednovanja može biti pokretač pozitivnih promjena unutar škole jer će potaknuti okupljanje svih djelatnika oko zajedničkog cilja, a što bi trebalo rezultirati boljom kvalitetom obrazovanja i otklanjanjem postojećih nedostataka, boljim uspjehom i zadovoljstvom učenika, ali i zadovoljstvom nastavnika.

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, a u skladu sa svojim konceptom kvalitete. Pritom je najvažnije da proces samovrjednovanja ostvaruje svoju svrhu tj. potiče unaprjeđenje cjelokupnog rada strukovne škole i svih njezinih aktivnosti.

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

Proces samovrjednovanja je dio unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, ali može odgovoriti na zahtjeve vanjskog sustava osiguravanja kvalitete. U slučaju vanjskog vrjednovanja izrađeno izvješće o samovrjednovanju služi kao polazište za vanjsko vrjednovanje.

Samovrjednovanje treba biti povezano uz ciklus osiguravanja kvalitete te treba osigurati poveznicu s prošlim samovrjednovanjem te istaknuti unaprjeđenja ostvarena temeljem aktivnosti provedenih od prošlog ciklusa.

U proces samovrjednovanja treba uključiti unutarnje i vanjske dionike. Pritom je važno upoznati dionike koje su uloge i odgovornosti pojedinih dionika, primjerice koordinatore za kvalitetu i povjerenstva za kvalitetu te ravnatelja, a i na koji način uključiti i druge nastavnike, učenike i vanjske dionike.

## Koraci u procesu samovrjednovanja

### Ključni pojmovi: izvješće o samovrjednovanju, podaci i dokazi, plan unaprjeđenja.

Bez obzira na metodologiju koja se koristi u procesu samovrjednovanja, svrha samovrjednovanja, određeni principi i ključni koraci prema kojima se provodi samovrjednovanje su zajednički.

Budući je proces samovrjednovanja dio unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i provodi se u ciklusima, također bi bilo dobro da se temelji na PDCA ciklusu.

U fazi **planiranja** (P) treba predvidjeti sve što će biti potrebno osigurati, dogovoriti i pripremiti za uspješnu provedbu procesa samovrjednovanja. Pri tome je važno planirati sljedeće:

- Vremenske rokove za provedbu procesa samovrjednovanja uzimajući u obzir vrijeme potrebno za prikupljanje podataka i dokaza, izradu samog izvješća kao i pripremu plana unaprjeđenja temeljem provedenog procesa samovrjednovanja. U obzir treba uzeti da je riječ o višemjesečnom procesu, a budući se proces samovrjednovanja provodi jednom godišnje dobro bi bilo vezati ga uz tijek same školske godine.
- Resurse za provedbu procesa.
- Nadležnosti i odgovornosti za provedbu procesa što uključuje obveze Uprave, koordinatora za kvalitetu i samovrjednovanja, povjerenstva za kvalitetu, ali i ostalih djelatnika.
- Unutarnje i vanjske dionike koji je potrebno uključiti u proces samovrjednovanja.
- Područja kvalitete strukovne škole koja će biti obuhvaćena procesom samovrjednovanja (moguće je da škola želi vrednovati još neko područje kvalitete svoga rada koje nije obuhvaćeno nacionalnom shemom zadanih područja kvalitete)
- Način prikupljanja i vrstu podataka i dokaza uključujući potrebu za razvojem informatičkog sustava za odvijanje tog procesa. Time će se izbjeći nekontrolirano prikupljanje prevelikog broja podataka koji se ne mogu iskoristiti za samovrjednovanje.
- Indikatore praćenja.
- Način komuniciranja kako bi svi uključeni u proces razumjeli što je to samovrjednovanje, koji su ciljevi tog procesa, rokovi provedbe, odgovornosti uključenih i sl.).
- Način motiviranja svih uključenih kako bi se oni s entuzijazmom uključili u taj proces i otklonile sumnje da je riječ o samo još jednom administrativnom opterećenju koje je samo sebi svrha i koje je nametnuto izvana,
- Održavanje treninga i priprema za djelatnike koji se tek uključuju u navedeni proces.

U fazi **provođenja procesa** (D) ključni su sljedeći elementi koji utječu na uspješnost toga procesa:

#### Dobro poznavanje i razumijevanje standarda kvalitete

U procesu samovrjednovanja strukovne škole, kvaliteta njezina rada procjenjuje se u odnosu na standarde kvalitete. Za provedbu procesa samovrjednovanja strukovnih škola na nacionalnoj razini dogovoreni su standardi kvalitete definirani kroz **područja kvalitete** te grupirani u šest tematskih cjelina koje se zovu **prioritetna područja**, a koja procjenjuju širok djelokrug rada strukovne škole. Standard za svako područje kvalitete definiran je kroz kriterije tj. opisnice unutar tog područja. Za uspješnu provedbu procesa samovrjednovanja jako je važno da svi oni koji su uključeni u proces samovrjednovanja dobro razumiju definirane standarde kvalitete. Stoga je dobro unutar škole, prije

započinjanja provedbe procesa samovrjednovanja, organizirati treninge ili radionice na kojima će se raspraviti standardi kvalitete i otkloniti nejasnoće. Također, strukovna škola može, ako uoči potrebu za time, u skladu sa svojom specifičnostima, provesti samovrjednovanje i za još neko područje kvalitete koje eventualno nije definirano nacionalnom shemom.

#### Prikupljanje podataka i dokaza te ključni indikatori

Procjena ispunjenosti nekog standarda kvalitete donosi se na temelju podataka i dokaza koji se prikupljaju i koriste u samoj školi. Stoga je važno dogovoriti koji će se podaci i dokazi prikupljati i koristiti za procjenu kvalitete pojedinih standarda kvalitete. Posebna se pozornost pridaje podacima i dokazima kojima se procjenjuju najvažniji segmenti kao što su kvaliteta poučavanja te postignuća polaznika. Za procjenu ispunjenosti nekog standarda važno je koristiti različite pokazatelje tj. indikatore, a posebna pozornost pridaje se tzv. ključnim indikatorima. Stoga je važno dogovoriti i koji će se sve ključni indikatori koristiti u procesu samovrjednovanja.

Prikupljanje podataka i dokaza prvi je korak u procesu samovrjednovanja. Podaci i dokazi moraju biti točni, relevantni i pouzdani, a dobro je da pokazuju trendove tj. je li se neki parametar od prošlog vrjednovanja poboljšava ili pogoršava. Stoga je potrebno posebnu pažnju posvetiti njihovom prikupljanju. Budući podaci i dokazi mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Postoje različiti načini njihova prikupljanja, a najčešće su to **direktna mjerenja** (npr. podaci o uspjehu učenika, izostancima i sl.) i **indirektna mjerenja** (npr. ankete učenika, alumna, poslodavaca, mentora, izvješća o samoprocjeni nastavnika, izvješća o kolegijalnom praćenju nastavnika, izvješća s održanih fokus grupa, tematskih rasprava i radionica i sl. )

#### Prosudbe utemeljene na dokazima i ocjenjivanje temeljem prosudbi

Glavni dio procesa samovrjednovanja je donošenje prosudbi koje govore o tome do koje razine škola ispunjava standarde kvalitete za svako od područja svoga djelovanja. Stoga je potrebno donijeti prosudbe za sva prioritetna područja i područja kvalitete.

Pri donošenju prosudbi važno je voditi računa o sljedećem:

- Prosudbe trebaju biti pisane jednostavnim i jasnim jezikom, bez suvišnih preklapanja i ponavljanja (prosudbe nisu opisi).
- Prosudbe trebaju biti objektivne, istinite, samokritične.
- Prosudbe se temelje na prikupljenim podacima i dokazima te ključnim indikatorima.
- Pri donošenju prosudbe za neki standard treba koristiti više dokaza.
- Pri donošenju prosudbe za neki standard kvalitete (područje kvalitete) treba uzeti u obzir sve kriterije (opisnice) unutar nekog područja, ali voditi računa o tome da nisu svi kriteriji (opisnice) jednako važni već neki snažnije utječu na kvalitetu nekog područja kvalitete i to se treba očitovati i kroz same prosudbe.
- Pri donošenju prosudbi važno je voditi računa o cjelokupnom kontekstu te uzeti u obzir kakvi su trendovi u odnosu na razdoblje od zadnjeg procesa samovrjednovanja (je li se određeni parametri kvalitete poboljšavaju ili pogoršavaju u odnosu na prethodno stanje).

Pri ocjenjivanju standarda kvalitete (područja kvalitete) važno je voditi računa o sljedećem:

- Ocjene trebaju biti u skladu s prosudbama.
- Ocjene, kao i prosudbe, trebaju biti temeljene na dokazima i indikatorima.

- Pri donošenju ocjene za neki standard kvalitete (područje kvalitete) treba voditi računa da neki kriteriji kvalitete (opisnice) unutar njega, snažnije utječu na kvalitetu tog standarda i to se treba reflektirati i kroz dodijeljenu ocjenu.
- Pri ocjenjivanju važno je voditi računa o kontekstu kao i o trendovima tj. promjenama u odnosu na prijašnje stanje.
- Dodijeljena ocjena, iako je iskazana kao broj od 1-5, zapravo predstavlja razinu implementacije nekog standarda. Promišljajući o ocjeni kao o razini implementacije nekog standarda može se postići veća objektivnost ocjenjivanja (primjerice: 5-u potpunosti provedeno, 4-uglavnom provedeno, 3-djelomično provedeno, 2-početna faza provedbe i 1-nije provedeno).

### Definiranje prednosti i nedostataka temeljem prosudbi i priprema plana unaprjeđenja

Donošenje prosudbi i ocjena za svaki pojedini standard kvalitete (područje kvalitete) osnova je za bolje sagledavanje kvalitete rada škole i uočavanje određenih prednosti i nedostataka u pojedinim područjima. Upravo u skladu s uočenim nedostacima potrebno je definirati i plan unaprjeđenja kako bi se otklonili uočeni nedostaci. Plan unaprjeđenja donosi se za svaku tematsku cjelinu (prioritetno područje), a na temelju slabosti i nedostataka uočenih unutar tog područja u toj tematskoj cjelini/prioritetnom području. Pri definiranju plana unaprjeđenja mogu se koristiti SMART principi. U izradi plana unaprjeđenja mogu se definirati kratkoročni kao i dugoročni ciljevi, a treba procijeniti i raspoložive resurse za provedbu unaprjeđenja. Pri definiranju plana unaprjeđenja strukovna se škola treba usredotočiti na one ciljeve i aktivnosti na koje realno može sama utjecati, a manje na one ciljeve koji su pod velikim utjecajem, vanjskih okolnosti koje su često nepredvidljive. Plan unaprjeđenja i planirane aktivnosti te rokovi, nadležnosti, resursi i indikatori praćenja moraju jasno biti raspravljani unutar strukovne škole.

### Izrada izvješća o samovrjednovanju

Izrada izvješća o samovrjednovanju završni je korak u procesu samovrjednovanja i njemu treba prethoditi pažljivo osmišljen, usustavljen i odgovorno proveden proces samovrjednovanja koji treba uključivati sve ranije navedene korake i elemente. Svaka će škola organizirati izradu izvješća na način koji smatra optimalnim. Pri tome je važno dogovoriti odgovornosti i nadležnosti za izradu izvješća.

Smjernice za izradu izvješća o samovrjednovanju:

- Izvješće je primarno odgovornost Uprave, ona jamči za vjerodostojnost podataka i relevantnost prosudbi, službeno ga usvaja i odgovorna je za provedbu plana unaprjeđenja.
- Osim koordinatora samovrjednovanja i povjerenstva za kvalitetu, u izradu izvješća se trebaju uključiti i dodatni timovi koji će biti zaduženi za određene standarde kvalitete (područja kvalitete).
- Budući da pojedine dijelove izvješća pišu različite osobe važno je da koordinator na kraju uskladi sve dijelove kako bi se izbjegle neusklađenosti.
- U izradu treba uključiti unutarnje i vanjske dionike.

Obilježja dobrog izvješća o samovrjednovanju:

- Pisano jasnim, jednostavnim i razumljivim jezikom.
- Samokritično, samorefleksno, realno, objektivno.
- Poticajno, a ne osuđujuće.
- Temelji se na prikupljenim podacima i dokazima.
- Daje poveznicu s ranije provedenim vrjednovanjima.
- Sadrži jasne, konstruktivne i konkretne prijedloge/planove za daljnje unaprjeđenje.

## Unaprjeđivanje kvalitete i razvoj kulture kvalitete

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

Glavna je svrha procesa samovrjednovanja bolje sagledavanje vlastitih snaga i slabosti što treba poslužiti instituciji u daljnjem planiranju potrebnih unaprjeđenja. Informacije o uočenim prednostima, ali i nedostacima i potrebnim unaprjeđenjima unutar pojedinih područja rada strukovne škole poslužit će za uočavanje i bolje definiranje glavnih prednosti i nedostataka na razini cijele ustanove. To je osnova za strateško planiranje te se informacije prikupljene u procesu samovrjednovanja trebaju koristiti za izradu novih strateških ciljeva, odnosno praćenje realizacije već zadanih strateških ciljeva. Bez te poveznice proces samovrjednovanja i izvješće o samovrednovanju ostaju samo sebi svrha i neće rezultirati stvarnim unaprjeđenjima.

Završetak godišnjeg procesa samovrjednovanja ujedno predstavlja i završetak jednog PDCA ciklusa, ali istovremeno i započinjanje novog PDCA ciklusa u kojemu se početna faza planiranja (P) temelji na planu unaprjeđenja proizašlom iz prethodnog ciklusa.

Provodeći procese samovrjednovanja u ciklusima gradi se sustav osiguravanja i upravljanja kvalitetom na putu prema izgradnji kulture kvalitete.

### Zadaci za promišljanje:

#### **Prva vježba: Razumijevanje standarda kvalitete (područja kvalitete)**

- Jedno od područja kvalitete koje se vrjednuje u okviru procesa samovrjednovanja odnosi se na **kvalitetu nastavnog procesa**. Pažljivo promislite što za vas znači kvalitetan nastavni proces i pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja:*
  - Kako biste opisali što je to kvalitetan nastavni proces?*
  - Što za vas predstavlja kvalitetu nastavnog procesa?*
  - Što kvalitetan nastavni proces treba uključivati?*
  - Pokušajte to područje kvalitete koje se odnosi na kvalitetu nastavnog procesa definirati kao standard.*
  - Pokušajte definirati glavne opisnice kvalitetnog nastavnog procesa.*
- Proučite u Priručniku o samovrjednovanju koji se kriteriji (opisnice) navode u okviru područja kvalitete koje se odnosi na kvalitetu nastavnog procesa te pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja:*
  - Usporedite opisnice navedene u Priručniku s opisnicama za to područje kvalitete (taj standard) koje ste sami definirali.*
  - Jesu li opisnice iz Priručnika u korelaciji s opisnicama koje ste sami definirali?*
  - Biste li još nešto uzeli u obzir, osim onog što je navedeno u Priručniku, kada vrjednujete kvalitetu nastavnog procesa u svojoj školi?*
- Proučite u nastavku ponuđeno razmišljanje za pitanja iz prvog zadatka i promislite možete li se složiti s navedenim prijedlogom u većoj ili manjoj mjeri.*

#### **PODRUČJE KVALITETE (STANDARD):**

*Strukovna škola osigurava poučavanje usmjereno na učenika.*

#### **OPISNICE:**

- Nastava se provodi u skladu s nastavnim planom i programom.*

- *Nastavne metode u skladu su s nastavnim sadržajima i omogućuju stjecanje predviđenih ishoda učenja, prilagođene su predznanju i sposobnostima učenika te potiču interaktivno i istraživačko učenje, rješavanje problema te kreativno i kritičko mišljenje.*
  - *Strukovna škola pruža podršku učenicima u procesu učenja te organizira dopunsku i dodatnu nastavu u skladu s potrebama učenika.*
  - *Strukovna škola prati kvalitetu nastavnog procesa i osigurava podršku nastavnicima, posebice nastavnicima pripravniciima te jača suradnju nastavnika i vanjskih stručnjaka.*
4. *Na temelju provedene vježbe naučili ste kako je za samovrjednovanje prema definiranim standardima kvalitete iznimno važno da razumijete značenje tog standarda i što se vrjednuje u okviru njega. Samo ako razumijete što čini kvalitetu nekog područja i što je standard kvalitete za neko područje, možete u odnosu na taj standard procijeniti vlastitu kvalitetu u tom području. Pritom je važno da kriterije za neko područje kvalitete ponuđene u Priručniku ne shvaćate mehanički poput check-liste, već više kao elemente koje bi trebalo uzeti u obzir kada procjenjujete kvalitetu unutar tog područja, ali na jedan kvalitativan način. Isto tako, možete u obzir uzeti i druge elemente, ako smatrate da je potrebno.*
5. *Sličnu vježbu ponovite i za sva ostala područja kvalitete. Organizirajte internu radionicu unutar škole na kojoj ćete raspraviti sva područja kvalitete i što ona znače za vas.*
- 

***Druga vježba: Promišljanje o podacima i dokazima te ključnim indikatorima za procjenu razine ispunjenosti nekoga standarda kvalitete (područja kvalitete).***

6. *Razmislite koji su od predloženih podataka i dokaza mogu koristiti za procjenu ispunjenosti standarda (područja kvalitete) iz prvog zadatka:*
- *primjeri korištenja nastavnih metoda*
  - *povratne informacije učenika (ankete, upitnici, razgovori i sl.)*
  - *izvješća/upitnici o provedenim postupcima vrednovanja nastavnih metoda (kolegijalno opažanje, samoprocjena nastavnika i sl.)*
  - *plan stručnog razvoja nastavnika*
  - *povratne informacije nastavnika o iskustvima sudjelovanja u programima unaprjeđenja kompetencija*
  - *sustavi za e-učenje.*
7. *Možete li predložiti i neke druge podatke i dokaze za procjenu ispunjenosti navedenog standarda koje biste koristili u vašoj školi?*
8. *Razmislite koji se od predloženih ključnih indikatora mogu koristiti za procjenu ispunjenosti standarda (područja kvalitete) iz prvog zadatka.*
- *prosječna ocjena učeničkih evaluacija*
  - *postotak nastavnika koji su ocijenjeni ocjenom zadovoljavajuće ili višom*
  - *postotak nastavnika koji su sudjelovali u programima osnaživanja nastavničkih kompetencija*
  - *postotak novozaposlenih nastavnika koji su sudjelovali u programima osnaživanja nastavničkih kompetencija*
  - *broj predstavnika tržišta rada/gospodarstvenika uključenih u izvođenje nastave*
  - *omjer učenika i nastavnika*
  - *prosječna ocjena učenika*
  - *postotak učenika koji su sudjelovali u dopunskoj nastavi*

- *postotak učenika koji su sudjelovali u dodatnoj nastavi*

9. *Možete li predložiti i neke druge ključne indikatore za procjenu ispunjenosti navedenog standarda koje biste koristili u vašoj školi?*

---

### **Treća vježba: Promišljanje o prosudbama za neki standard kvalitete (područje kvalitete).**

10. *Proučite sljedeću prosudbu (primjer osmišljen za potrebe vježbe):*

#### ***Nastavni proces***

##### *Analiza stanja (ili obilježja nastave)*

*Nastava se organizira u dvije smjene. Nastava se organizira kao predmetna nastava, specifičnost izvođenja nastave u programu Medicinska sestra/Medicinski tehničar opće njege je da se u prve dvije godine obrazovanja izvodi nastava općeobrazovnih predmeta, a u sljedeće tri godine nastava strukovnih predmeta. Nastava se izvodi u standardnim učionicama (X broj) i specijaliziranim učionicama (X broj) te u laboratorijima i u suradnji s poslodavcima (Županijska bolnica i Centar za rehabilitaciju). Uz nastavu koja se organizira po nastavnim predmetima učenicima se nudi i izborna nastava, dopunska i dodatna nastava (koja) te izvannastavne aktivnosti (koje). Također učenici sudjeluju u projektima mobilnosti u kojima izvode dio praktične nastave (vježbi). Od ove školske godine nastavnici su u nastavnim planovima i programima uz razrađene teme i cjeline te preporučene sadržaje uvrstili i ishode učenja koje učenici trebaju steći. U realizaciji praktične nastave sudjeluju mentori kod poslodavca. Prostorni uvjeti za izvođenje nastave su u skladu s minimalnim pedagoškim standardom (3. PP).*

##### *SWOT analizom su utvrđene sljedeće prednosti u provedbi nastavnog procesa:*

*Upitnik za nastavnike (Izvođenje nastave - Komunikacija i suradnja, Racionalnost i organizacija, Motiviranje učenika, Primjena znanja i ishodi učenja) u kojem je sudjelovalo 25 nastavnika od ukupno 32 nastavnika, pokazuje da većina nastavnika (70%) svoju nastavu ocjenjuje vrlo uspješnom (Upitnik-Izvođenje nastave). Nastavnici su kao prednosti u izvođenju nastave izdvojili međupredmetnu korelaciju, podršku u izvođenju nastave za učenike s posebnim potrebama, izvođenje projektnog zadatka te povezanost teorijske nastave s praktičnom nastavom strukovnih predmeta te komunikaciju i suradnju s učenicima. Usporednom analizom izvođenja nastave koja je organizirana za učenike predstavnika Vijeća učenika, učenici su kao prednosti izdvojili organiziranje nastave u izradi projektnog zadatka, povezanost praktične i teorijske nastave struke te organizaciju terenske nastave. Također prednost u izvođenju nastave je što se nastava održava i u ustanovama iz područja Zdravstva i socijalne skrbi (Vježbe i praktična nastava). U školi postoji Plan rada s nastavnicima pripravnici (Izvješće o radu s nastavnicima pripravnici) te Plan rada s nastavnicima mentorima i savjetnicima (Izvješće mentora i savjetnika o radu) kao i Plan praćenja nastavnika u svrhu promocije u zvanje. Anketa provedena za nastavnike pripravnike (Anketa za pripravnike) pokazuje da većina pripravnika (4 od 5) smatra da su dobro pripremljeni za samostalni rad i polaganje stručnog ispita. Nastavnici mentori i nastavnici savjetnici održali su ogledne satove za nastavnike nakon kojih je održana analiza nastavnih satova. U suradnji sa stručnom službom škole izrađen je upitnik*

za praćenje nastave oglednih satova. Nastavnici su u razgovoru koji je održan nakon analize nastavnih satova iskazali zadovoljstvo ovim načinom kolegijalnog učenja i razmjene znanja u planiranju i izvođenju nastave.

Poteškoće koje su utvrđene SWOT analizom su: iako smo u šk. god 2017./2018. proveli anketu o interesu učenika za izvannastavne aktivnosti i izradili Plan izvannastavnih aktivnosti zbog kadrovskih i prostornih ograničenja nismo u mogućnosti učenicima ponuditi veći izbor izbornih predmeta za koje smo utvrdili da su interes učenika (Anketa-Upitnika za učenike o interesu za izborne predmete, dopunsku i dodatnu nastavu i izvannastavne aktivnosti). Situacija s dostupnošću dopunske i dodatne nastave koja se planira temeljem individualnih potreba učenika (Plan dopunske i dodatne nastave i Upitnik za učenike o interesu za izborne predmete, dopunsku i dodatnu nastavu i izvannastavne aktivnosti) je malo bolja, ali također nismo zadovoljni sa realizacijom dodatne nastave. Nedovoljno pažnje se posvećuje radu s učenicima s posebnim potrebama (daroviti učenici). Predloženo je (GPU) da se sljedeće godine provjeri mogućnost suradnje s udrugama koje rade s darovitim učenicima. Također je većina nastavnika u Upitniku za nastavnike (Izvođenje nastave - Komunikacija i suradnja, Racionalnost i organizacija, Motiviranje učenika, Primjena znanja i ishodi učenja) iskazala nezadovoljstvo (ocjena dovoljan) primjenom ishoda učenja, a kao razlog je navedena nedovoljna pripremljenost za korištenje ishoda učenja u nastavi. Predloženo je (GPU) da se na kraju ove šk. godine održi nova radionica o ishodima učenja. Radionica je održana u kolovozu 2019. (Dnevni red radionice i Evaluacijski listić). Poteškoće utvrđene SWOT analizom (Izvešće stručnih vijeća nastavnika i Bilješka sa Sjednice NV) su također u primjeni definiranih elemenata i kriterija ocjenjivanja u praćenju i vrjednovanju uspjeha učenika (Analiza uspjeha učenika – PP 3.)

Ocjena: **Dobar**

Procijenite sljedeće:

- Je li prosudba razumljiva ?
- Daje li dovoljno informacija potrebnih za ocjenu ispunjenosti tog standarda?
- Slijedi li prosudba kriterije (opisnice) ili bi neke informacije trebale biti potpunije?
- Daje li prosudba poveznicu s prijašnjim stanjem?
- Temelji li se prosudba na podacima i dokazima?
- Sadrži li prosudba informaciju o tome je li se kvaliteta u ovom području poboljšala od prošlog samovrjednovanja?
- Je li ocjena u skladu s prosudbom ili je previsoka / preniska?

11. Pročitajte osvrt autora na navedenu prosudbu i promislite slažete li se s time.

Analiza postojećeg stanja u području kvalitete koje se odnosi na nastavni proces uglavnom slijedi kriterije i daje određene informacije o samom nastavnom procesu (praktična i izvanučionička nastava, terenska nastava, projektni zadaci, sudjelovanje vanjskih suradnika, dopunska i dodatna nastava i sl). Ipak, važna komponenta kvalitete nastavnog procesa su nastavne metode i poučavanje usmjereno na učenika. U tom smislu bilo bi dobro dopuniti analizu informacijama o tome (npr. koriste li se nastavne metode koje potiču interaktivno i istraživačko učenje, rješavanje problema, kreativno i kritično mišljenje) te kako u školi potiču i unaprjeđuju taj dio. Analiza se poziva na povratne informacije nastavnika i učenika što je jako dobro. U analizi bi se mogli navesti



*i neki konkretniji podaci ili indikatori posebice vezano za dopunsku i dodatnu nastavu, izvanškolske aktivnosti, suradnju s vanjskim stručnjacima, održane ogledne satove i sl. Bilo bi dobro da analiza sadrži informaciju kakvo je sadašnje stanje u ovom segmentu u odnosu na prijašnje tj. je li se kvaliteta nastavnog procesa poboljšava ili ne. Moglo bi se poraditi na strukturi same analize kako bi bila razumljivija i kako bi se lakše pratila. Primjerice, većina teksta bi trebala biti sadržana u dijelu koji se odnosi na analizu stanja prema kriterijima (opisnicama), a dio koji se odnosi na prednosti i nedostatke skratiti i samo kratko pobrojati prednosti i nedostatke. Inače, prosudba je samokritična i jasno se navode prednosti i nedostaci u ovom području rada što je osnova za daljnje planiranje unaprjeđenja.*

*12. Izradite prosudbu za područje kvalitete koje se odnosi na nastavni proces za vlastitu školu.*

---

#### **Četvrta vježba: Promišljanje o planu unaprjeđenja temeljem prosudbe.**

*13. Jedan od ključnih nedostataka istaknutih u navedenoj prosudbi za standard (područje kvalitete) koji se odnosi na kvalitetu nastavnog procesa je nedovoljna pripremljenost za korištenje ishoda učenja u nastavi. Ukoliko nastavnicima nije sasvim jasan koncept korištenja ishoda učenja, to može značajno utjecati na kvalitetu nastave jer se postavlja pitanje jesu li nastavne metode povezane s predviđenim ishodima učenja. Ukoliko nisu, to može ozbiljnije ugroziti postizanje predviđenih ishoda učenja. Stoga je važno da škola pokrene aktivnosti vezane za otklanjanje ovog ključnog nedostatka. Slažete li se da je to ozbiljan nedostatak? Kako biste ga vi riješili? Kako biste izradili plan unaprjeđenja za ovaj i preostale uočene nedostatke?*

*14. Pogledajte plan unaprjeđenja za navedeni nedostatak:*

- nedostatak: nerazumijevanje koncepta ishoda učenja*
- planirane aktivnosti: 2 radionice o ishodima učenja (načinu njihova definiranja i konstruktivnom poravnanju)*
- resursi: vanjski predavač psiholog stručnjak u području ishoda učenja*
- rokovi: radionica u rujnu i ponovljena radionica u siječnju*
- indikator praćenja: evaluacija sudionika radionice o korisnosti radionice*

*15. Temeljem prosudbe koju ste izradili za područje kvalitete koje se odnosi na nastavni proces za vlastitu školu, izdvojite glavne nedostatke i izradite plan unaprjeđenja koristeći se SMART principima.*

---



### **Popis literature:**

1. *CHE Consult: Final Report on the State of European QA, 2014.*
2. *CEDEFOP: Handbook for VET providers, 2015.*
3. *EP and EC: Recommendations of the European Parliament and of the Council on the establishment of a European Quality Assurance Framework for Vocational Education and Training, 2009.*
4. *ENQA, ESU, EUA, EURASHE: Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2005.*
5. *ENQA, ESU, EUA, EURASHE: Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015.*
6. *ENQA: Analysis of the European Standards and Guidelines in external review reports, 2015.*
7. *ENQA: ENQA Quality Assurance Professional Competencies Framework, 2016.*
8. *ENQA: Internal quality assurance assessing impact, 2013,*
9. *ENQA: Internal quality assurance and benchmarking, 2012.*
10. *ENQA: Internal quality assurance – Enhancing quality culture, 2010.*
11. *ENQA: Internal quality assurance – Facing common challenges, 2010.*
12. *ENQA: Quality procedures in EHEA and beyond, 2012*
13. *EQArep project, ENQA: Transparency of European Higher Education thorough public QA reports, 2014*
14. *EUA: Examining quality culture survey, 2010.*
15. *Bollaert, L. (EURASHE): A Manual for Internal Quality Assurance in Higher Education, 2nd edition, 2019.*
16. *HAPHE project, EURASHE: Harmonising Approaches to Professional Higher Education in Europe, 2014.*
17. *Narodne novine, 124/14: Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2014.*
18. *ASOO: Priručnik za samovrjednovanje za ustanove za strukovno obrazovanje , 2011*

*Sadržaj ovoga dokumenta odgovornost je i vlasništvo autora. Molim da prilikom korištenja podataka iz ovoga dokumenta navedete izvor.*