



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih



Projekt je sufinancirala Evropska unija iz Europskog socijalnog fonda.

OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRUKOVNIH PREDMETA

Modul:

Samovrednovanje u ustanovama za strukovno obrazovanje

Autor:

mr. sc. Sandra Bezjak



Opis modula

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



SADRŽAJ:

Uvod	4
Zašto provodimo proces (samo)vrednovanja?	6
Kako provodimo proces samovrednovanja?	13
Utemeljenost na PDCA ciklusu	14
Određivanje vremenskog okvira za provedbu jednog ciklusa samovrednovanja	15
Definiranje ciljeva i prioriteta kvalitete te obuhvata procesa samovrednovanja	16
Identifikacija i uključivanje dionika u proces samovrednovanja	18
Timski rad i suradnja, komunikacija i transparentnost, motivacija i edukacija ..	21
Dogovor oko standarda kvalitete i indikatora praćenja	22
Prikupljanje podataka i dokaza	25
Donošenje prosudbi i ocjenjivanje utemeljeno na podatcima i dokazima	27
Izrada izvješća o samovrednovanju (samoanalize)	30
Organizacijsko učenje i unapređivanje kvalitete škola	31
Što ja kao ravnatelj/član uprave škole mogu učiniti za uspješnu provedbu procesa samovrednovanja?	33
Je li na meni kao koordinatoru kvalitete/samovrednovanja i članu povjerenstva za kvalitetu sva odgovornost za provedbu procesa samovrednovanja?	37
Kvaliteta i samovrednovanje iz perspektive nastavnika – što ja imam s tim i kakve to veze ima sa mnom?	39
Glavne odrednice kvalitete: Kvaliteta programa, nastavnih predmeta i nastavnih sadržaja utemeljenih na konceptu ishoda učenja (kompetencijski pristup razvoju programa)	41
Glavne odrednice kvalitete: Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na učenika	46
Zaključak	50
Popis slika	51
Popis literature	52



Uvod

Materijal za učenje na temu samovrednovanja u školama namijenjen je svima onima koji o ovoj temi žele više naučiti i produbiti svoja znanja, bez obzira jesu li već sudjelovali u procesu samovrednovanja škole i već imaju neka znanja i iskustva ili tek grade svoja znanja otpočetka.

Iako će prva pomisao čitatelja vjerojatno biti kako je materijal namijenjen prvenstveno osobama u školama koje su najviše uključene u proces samovrednovanja, tj. koordinatorima i povjerenstvima za kvalitetu, autorova je ideja da navedeni materijal zainteresira i druge djelatnike u školi, a **pogotovo nastavnike kako bi bolje mogli razumjeti taj proces i kako bi se mogli u njega aktivno uključiti**. Kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa započinje od samih nastavnika i zato je važno da nastavnici poznaju i razumiju osnovne principe i mehanizme za osiguravanje kvalitete i provedbu samovrednovanja. Primjenjujući ta znanja nastavnik može izvršiti samoprocjenu svoga rada nastojeći ga kontinuirano unapređivati. Time svaki nastavnik razvija kvalitetu u segmentu rada za koji je neposredno zadužen, a aktivnim uključivanjem u proces samovrednovanja i dijalog o kvaliteti na razini škole postaje jedan od pokretača promjena na razini cijele ustanove. Rezultat tih promjena imat će pozitivan utjecaj na cijelu školsku zajednicu jer se stvara okruženje u kojemu posvećenost kvaliteti postaje jedan od glavnih motiva koji omogućuje da svaki pojedinac, pa tako i nastavnik, u tom poticajnom okruženju ostvari svoj puni potencijal.

Materijal za učenje koncipiran je na način da pokuša odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja. Prvo se pitanje bavi time **zašto uopće treba provoditi proces samovrednovanja**. Činjenica je da je riječ o procesu koji se tek odnedavno započinje uvoditi u hrvatske strukovne škole i još uvijek postoji dosta nerazumijevanja o važnosti i svrsi koju taj proces može imati za unapređivanje kvalitete škole, posebice unapređenje kvalitete odgojno-obrazovnog procesa, a time i postignuća učenika. Stoga je važno pojasniti djelatnicima škole kako je riječ o procesu koji dugoročno može donijeti dobrobit školi, cijeloj školskoj zajednici, a pogotovo učenicima i nastavnicima. Samo motivirani djelatnici koji razumiju proces samovrednovanja moći će se s punom posvećenošću uključiti u njega i doprinijeti razvoju kvalitete te na taj način unaprijediti i svoj rad.

Drugo se pitanje bavi najvažnijim dijelom, tj. **pojašnjava određene principe koje je dobro uzeti u obzir prilikom provođenja samovrednovanja**. Pritom namjera autora

nikako nije propisati recepte kako bi trebalo provoditi samovrednovanje jer je to stvar same škole koja je primarno odgovorna za svoju kvalitetu pa u skladu s time i sama određuje što je za nju optimalan sustav osiguravanja kvalitete i način provođenja samovrednovanja. Ipak, bez obzira za koji se model škola odlučila, postoje neki zajednički principi, metode i alati koji mogu pomoći školi pri razvoju sustava osiguravanja kvalitete i provedbi samovrednovanja, posebice ako škola tek započinje s tim procesom i još uvijek ima puno nepoznanica.

Sljedeća tri pitanja bave se **perspektivom triju skupina dionika i njihovom ulogom u procesu samovrednovanja**. To su predstavnici uprave, koordinator samovrednovanja i povjerenstvo za kvalitetu te sami nastavnici. Namjera je autora pokazati kako svatko od njih ima svoje mjesto i svoju važnu ulogu u provođenju samovrednovanja i kako razvoj kvalitete započinje od svakog pojedinca. Uloga je uprave preuzeti punu odgovornost za proces samovrednovanja, aktivno nadzirati njegovu provedbu, jasno komunicirati sve nalaze, poticati i motivirati djelatnike za uključivanje u proces samovrednovanja te nalaze samovrednovanja koristiti za upravljanje kvalitetom i školom. Koordinator samovrednovanja i povjerenstvo za kvalitetu imaju ulogu voditi operativnu provedbu procesa samovrednovanja i koordinirati uključivanje ostalih dionika u taj proces. I kao najvažnije, **uloga je nastavnika da svojim aktivnim uključivanjem u proces samovrednovanja doprinesu boljem sagledavanju najvažnijih odrednica koje čine kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa i da upravo ta kritička procjena bude polazište i za unapređivanje kvalitete samog odgojno-obrazovnog procesa, ali i cijele ustanove**.

Sve su tematske cjeline potkrijepljene praktičnim primjerima i dodatnim pitanjima za promišljanje. Namjera je autora da teoretski dio, radi boljeg razumijevanja, potkrijepi i praktičnim dijelom, iako još jednom treba istaknuti da su ti primjeri rezultat autorovog promišljanja i shvaćanja kvalitete, a svi oni koji sudjeluju u tom procesu, posebno sami nastavnici, mogu te primjere razmotriti i o njima promisliti te potom pokušati pronaći vlastiti put za unapređivanje kvalitete u skladu sa svojim shvaćanjem kvalitete i ciljevima kojima škola teži.



Zašto provodimo proces (samo)vrednovanja?

Ključne riječi: koncepti kvalitete, osiguravanje kvalitete, vanjsko vrednovanje i samovrednovanje, kultura kvalitete, uloga kritičkog prijatelja.

Kvaliteta obrazovanja prepoznata je kao jedan od ključnih europskih ciljeva i prioriteta koji mogu doprinijeti razvoju konkurentnosti europskog gospodarstva i društva. Stoga je u fokusu europskih javnih politika izgradnja snažnih i vjerodostojnih sustava osiguravanja kvalitete obrazovanja uključujući i sustav osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja. Na tragu europskih politika, postoji potreba za uspostavom nacionalnog sustava osiguravanja kvalitete obrazovanja u koji svi dionici mogu imati povjerenja.

Osiguravanje kvalitete obrazovanja pa tako i osiguravanje kvalitete strukovnog obrazovanja, uključuje sve politike, procese, aktivnosti i mehanizme kojima je cilj **osiguravati/zaštiti kvalitetu** i trajno **unapređivati kvalitetu**. Osiguravanje kvalitete može provoditi sama škola i tada govorimo o **unutarnjem sustavu osiguravanja kvalitete** ili ga može provoditi vanjsko, neovisno tijelo i tada govorimo o **vanjskom sustavu osiguravanja kvalitete**. Ti procesi trebaju biti komplementarni, međusobno se nadopunjavati i kao takvi pružiti potporu školi na putu unapređenja kvalitete i izgradnje kulture kvalitete.

Zapamtite:

- **Sustav osiguravanja kvalitete** može biti vanjski i unutarnji.
- **Vanjski sustav osiguravanja kvalitete** provodi vanjsko neovisno tijelo.
- **Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete** provodi sama institucija (škola).
- Ciljevi osiguravanja kvalitete su: **zaštita kvalitete** (*accountability*) i **unapređivanje kvalitete** (*enhancement*).

Pri uspostavi **unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete**, svaka se škola treba voditi vlastitim konceptom kvalitete. Postoje različiti **koncepti kvalitete**. Za neke će škole biti prihvatljiv samo onaj koncept koji podrazumijeva izvrsnost, a za druge škole onaj koncept koji podrazumijeva da su ispunjeni barem minimalni, tj. nužni obrazovni standardi kvalitete. Jedan od najčešće prihvaćenih koncepata kvalitete u području osiguravanja kvalitete je onaj koji podrazumijeva trajno unapređivanje kvalitete svih aktivnosti škole. Ne postoje bolji i lošiji koncepti kvalitete već to ovisi o samom opredjeljenju škole. Zato je



važno da se u školskoj zajednici dobro promisli i raspravi, uključujući sve relevantne dionike što kvaliteta predstavlja za samu školu i koje su njezine glavne odrednice. To ovisi o brojnim činocima kao što su veličina i organizacijska struktura škole, dosadašnji razvojni put koji je škola prošla i iskustva koja je pritom stekla, vanjsko okruženje i sl. Pritom škola polazi od svoje misije, vizije i vrijednosti te u skladu s time nastoji definirati svoje strateške ciljeve i prioritete. Razumijevanje značenja kvalitete i njezinih glavnih obilježja važno je da bi škola mogla izgraditi svrshodan sustav osiguravanja kvalitete koji će odgovarati njenim potrebama. Moguće je i da će se shvaćanje kvalitete unutar neke škole s vremenom mijenjati, ovisno o tome kako prolazi različite razvojne faze izgradnje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete.

Ne postoje strogo propisana pravila kako treba izgledati unutarnji sustav osiguravanja kvalitete i ti se sustavi razlikuju među školama. Postoje različiti modeli osiguravanja kvalitete, ali je važno da škola sama prepozna koji je model za nju optimalan. Ipak, postoje neki osnovni principi na kojima se ti sustavi temelje, kao i metode i alati koji se pritom koriste i koji pomažu školi uspostaviti učinkovit unutarnji sustav osiguravanja kvalitete koji će rezultirati stvarnim unapređenjima.

Neke od osnovnih metoda koje koriste unutarnji sustavi osiguravanja kvalitete, ma koliko se ti sustavi razlikovali među školama, su **PDCA ciklus i samovrednovanje**.

Samovrednovanje je izuzetno koristan alat koji škola može koristiti kao sastavni dio unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. U tom procesu škola identificira vlastite snage i slabosti što može biti polazište za planiranje budućih unapređenja. Ponavljajući proces samovrednovanja u ciklusima škola može pratiti promjene i unapređenja u odnosu na prethodni ciklus i te nalaze koristiti u procesu upravljanja kvalitetom i školom. Samovrednovanje se ne može promatrati kao zasebna i samodostatna aktivnost nego je važno da se koristi zajedno s drugim alatima, mehanizmima i procesima za unutarnje osiguranje kvalitete u skladu s politikom kvalitete. Politika kvalitete treba biti dio strateškog upravljanja, jasna i transparentna, uključivati unutarnje i vanjske dionike. Samo na takav način samovrednovanje, kao dio jednog šireg, dobro promišljenog sustava upravljanja kvalitetom i školom, može ostvariti svoj puni potencijal i doprinijeti trajnom unapređivanju kvalitete i izgradnji kulture kvalitete.

Samovrednovanje treba biti povezano s ciklusom osiguravanja kvalitete jer ono prati unapređenje kvalitete u odnosu na prethodni ciklus i daje polazište za planiranja u drugom ciklusu. Zato se proces samovrednovanja najčešće povezuje s **PDCA cikluseom**. To je jedna od najpoznatijih metoda za sistematično unapređenje kvalitete. Jedan ciklus obuhvaća četiri faze. **U prvoj fazi (P-Plan)** škola planira nužne promjene i potrebna unapređenja na način da definira ciljeve koje želi ostvariti, planira aktivnosti kojima nastoji

doći do tih ciljeva, utvrđuje rokove u kojima želi provesti pojedine aktivnosti kao i odgovornosti za njihovu provedbu te mehanizme kojima će pratiti ostvarenje ciljeva. **U drugoj fazi** škola provodi aktivnosti sukladno predviđenom planu (**D-Do**). **U trećoj fazi** mjere se kvaliteta i učinkovitost provedenih aktivnosti koristeći pritom različite metode kao što su prikupljanje podataka i povratnih informacija dionika te provodi njihova analiza (**C-Check**). **U četvrtoj fazi** provode se unapređenja u skladu s nalazima prethodne faze, prikupljenim podatcima i izrađenim analizama (**A-Act**). Završetkom svakog ciklusa kvaliteta bi trebala biti u određenoj mjeri unaprijeđena te slijedi novi ciklus koji ponovno započinje planiranjem na temelju nalaza i ostvarenja iz prethodnog ciklusa. PDCA ciklusi su ciklusi kvalitete i ako se u cijelosti provode, mogu doprinijeti trajnom unapređivanju kvalitete. Završetak ciklusa samovrednovanja ujedno predstavlja i završetak jednog PDCA ciklusa, ali istovremeno i započinjanje novog PDCA ciklusa u kojemu se početna faza planiranja (P) temelji na planu unapređenja proizašlom iz prethodnog ciklusa.

Svaka je strukovna **škola primarno odgovorna za kvalitetu** i učinkovitost vlastitoga rada, stoga bi izgradnja snažnog i vjerodostojnog sustava osiguravanja kvalitete i provođenje procesa samovrednovanja trebali biti interes same škole, čak i kada zahtjevi za time ne dolaze s nacionalne razine. Ipak, međunarodna iskustva pokazuju da razvoj tog sustava najčešće započinje potaknut zahtjevima izvana. Slična iskustva imamo i u hrvatskom strukovnom obrazovanju gdje je razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete ponajprije potaknut uspostavom nacionalnog okvira za provedbu procesa samovrednovanja. Nacionalni okvir za provedbu samovrednovanja koji se u hrvatskim strukovnim školama počinje primjenjivati posljednjih desetak godina pruža školama niz korisnih savjeta i smjernica kako uspješno provesti proces samovrednovanja. Stoga bi škole trebale uložiti dodatni napor u provedbu kvalitetnog procesa samovrednovanja jer će na taj način usvajati osnovne principe sustava osiguravanja kvalitete i osnaživati školsku zajednicu za aktivno sudjelovanje u nužnim promjenama i poboljšanjima. **Preuzimanjem aktivne uloge u procesu samovrednovanja djelatnici škole i posebice sami nastavnici kao ključni dionici osvješćuju svoju ulogu i odgovornost za kvalitetu škole, postaju pokretači promjena i na taj način uspostavljaju kulturu kvalitete.**

U nekim nacionalnim sustavima, osim unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, uveden je i **vanjski sustav osiguravanja kvalitete** koji uključuje i provedbu **vanjskoga vrednovanja**. Ta je obveza najčešće definirana zakonodavnim okvirom. Za sada u hrvatsko strukovno obrazovanje nije uvedeno vanjsko vrednovanje kao proces komplementaran samovrednovanju, ali u skladu s europskim trendovima i nacionalnim strateškim okvirom za očekivati je da će i taj sustav osiguravanja kvalitete biti uveden u budućnosti (za sada je vanjsko vrednovanje uvedeno samo u hrvatskom sustavu visokog



obrazovanja i uspješno se provodi posljednjih desetak godina u skladu s europskim standardima i smjernicama).

Glavna je karakteristika vanjskog vrednovanja da ga provodi vanjska neovisna institucija (obično je riječ o nacionalnoj agenciji ovlaštenoj za provođenje vanjskog vrednovanja). Glavna razlika u odnosu na samovrednovanje je ta da vanjsko vrednovanje uključuje vanjske stručnjake koji vrednuju kvalitetu i učinkovitost rada škole ili nekog dijela djelatnosti škole, ovisno o ciljevima i prioritetima temeljem kojih se provodi vanjsko vrednovanje. Ti vanjski stručnjaci uvijek dolaze iz neke druge srodne ustanove. Obično je riječ o nastavnicima druge ustanove, ali uz nastavnike, poželjno je uključiti i druge unutarnje i vanjske dionike. Često se, osim domaćih stručnjaka, uključuju i međunarodni stručnjaci kako bi se dobila veća objektivnost i osigurala razmjena međunarodnih iskustava i primjera dobre prakse.

U sastav stručnog povjerenstva koje provodi vanjsko vrednovanje optimalno je uključiti 3-5 vanjskih stručnjaka. Odabir stručnjaka i njihovo imenovanje provodi institucija (agencija) ovlaštena za provođenje vanjskog vrednovanja. Imenovanje stručnjaka obično se provodi iz baze stručnjaka (ako je ona uspostavljena) ili na temelju javnog poziva. Stručnjaci se imenuju na temelju jasno definiranih kriterija koji obično uključuju sljedeće:

- ✓ Stručnjak(ci) treba dolaziti iz srodne ustanove koja izvodi programe u istom ili srodnom području;
- ✓ Stručnjak može biti i predstavnik poslodavaca koji dolazi iz djelatnosti za koju se obrazuju polaznici vrednovane ustanove;
- ✓ U sastavu povjerenstva obvezan je stručnjak(ci)/nastavnik(ci) koji sudjeluje/u u procesu učenja, poučavanja i vrednovanja;
- ✓ U sastav povjerenstva poželjno je uključiti stručnjaka koji posjeduje temeljna znanja i iskustvo o osnovnim principima za osiguravanje kvalitete;
- ✓ Svi stručnjaci trebaju imati odgovarajuće socijalne, posebice komunikacijske vještine.

Važno je provjeriti da imenovani stručnjaci nisu u sukobu interesa, tj. na neki način poslovno ili interesno povezani (ili bili povezani) s vrednovanom ustanovom kako bi se osigurala objektivnost i nepristranost, a dobro je i da se obvežu na povjerljivost vezano za sve podatke i informacije proizašle iz postupka vanjskog vrednovanja (npr. potpisivanjem izjave o povjerljivosti i sprečavanju sukoba interesa). Važno je da stručnjaci prođu i odgovarajući trening u organizaciji agencije koja provodi vanjsko vrednovanje kako bi se osiguralo da posjeduju odgovarajuća znanja i ekspertizu.

Stručnjaci u sastavu stručnog povjerenstva ili vanjski vrednovatelji zapravo su kolege stručnjaci iz drugih ustanova koji bi temeljem vlastitih iskustava i ekspertize trebali objektivno i nepristrano vrednovati i ocijeniti kvalitetu ustanove i predložiti preporuke za unapređenje. U međunarodnoj komunikaciji kolege stručnjaci nazivaju se *peers*, a prema tome cijeli proces *peer review*. Zato se kaže da se proces vanjskog vrednovanja temelji na *peer reviewu*, tj. na procjeni kolega stručnjaka. Kolege stručnjaci trebali bi u otvorenom, poticajnom i kritičkom, a nikako osuđujućem, dijalogu s predstavnicima vrednovane ustanove pomoći toj ustanovi da bolje sagleda svoje prednosti i nedostatke te joj svojim preporukama pomoći na putu unapređenja kvalitete.

U procesu vanjskog vrednovanja škole ti vanjski vrednovatelji kao temeljni dokument koriste izvješće o samovrednovanju škole (samoanalizu). Temeljem tog dokumenta tijekom posjeta školi i razgovora s različitim skupinama dionika provjeravaju dokaze navedene u samoanalizi i nastoje raščistiti sve nedoumice. U konačnici izrađuju izvješće povjerenstva s prosudbama i ocjenama o razini kvalitete i usklađenosti sa standardima kvalitete te preporukama za poboljšanje. Ishod postupka vanjskog vrednovanja formalnog je karaktera jer, primjerice, može rezultirati izdavanjem ili ukidanjem akreditacije nekoj instituciji ili programu što može imati daljnje posljedice za tu instituciju ili program (prema hrvatskom zakonodavnom okviru, visoka učilišta i studijski programi koji u postupku vanjskoga vrednovanja ne dobiju akreditaciju ne mogu obavljati djelatnost visokog obrazovanja niti izdavati kvalifikacije).

Temeljem dobrih iskustava s vanjskim vrednovateljima u procesu *peer reviewa*, postavlja se pitanje bi li i sama ustanova u procesu samovrednovanja mogla koristiti elemente *peer reviewa* u cilju veće objektivizacije procesa samovrednovanja. U tom smislu primjeri dobre međunarodne prakse pokazuju da neke ustanove posvećene kvaliteti žele što kvalitetnije provesti proces samovrednovanja i izraditi što kvalitetniji plan unapređenja te u taj proces uključuju neke vanjske stručnjake iz drugih ustanova. Ti vanjski stručnjaci ili vrednovatelji kojima je glavna zadaća da kao neovisni vanjski promatrači na objektivan i kritički, ali dobronamjeran i prijateljski način, pomognu školi na putu unapređivanja kvalitete zovu se **i kritički prijatelji**. Njihovo uključivanje u proces samovrednovanja ne rezultira formalnim ishodima i posljedicama, ali njihova uloga može biti od velike pomoći ustanovi pri uspostavi snažnog i vjerodostojnog sustava osiguravanja kvalitete.

Sama škola može odlučiti na koji će način uključiti kritičke prijatelje i za koja područja kvalitete. Oni mogu pomoći školi da objektivnije procijeni gotovo sve elemente procesa samovrednovanja, a posebice vezano za analizu prikupljenih podataka, kvalitetu i relevantnost prosudbi i ocjena prema standardima i indikatorima kvalitete, identificiranje prednosti i nedostataka te pripremu kvalitetnog i održivog plana unapređenja temeljem



nalaza samovrednovanja kao i njegovog povezivanja sa strateškim ciljevima. Kako bi kritički prijatelji dobili cjelovitu sliku o procesima koje provodi škola, poželjno je da oni, osim pregleda samoanalize, obave i posjet školi te pregledaju dokaze i obave razgovore s predstavnicima unutarnjih i vanjskih dionika te u otvorenom i prijateljskom, ali profesionalnom i kritičkom dijalogu iznesu ustanovi svoje mišljenje o tome koliko je ona uspješno provela proces samovrednovanja i koliko je dobro procijenila svoju kvalitetu. Uključivanje kritičkih prijatelja u proces samovrednovanja, osim od same škole, može biti pokrenuto i s nacionalne razine i u tom se smislu i prepoznaju određene inicijative koje će vjerojatno bolje zaživjeti u budućnosti.

Pri uključivanju kritičkih prijatelja, kao i u slučaju *peer review* procesa koji ima formalne ishode i posljedice, važno je propisati određene kriterije za odabir kritičkih prijatelja, kao i osigurati njihovu nepristranost i spriječiti sukob interesa.

Iako u hrvatskom strukovnom obrazovanju za sada nije uveden sustav vanjskog vrednovanja, koji bi bio komplementaran samovrednovanju, kada on bude uveden, samovrednovanje škole bi trebalo biti sastavni dio tog procesa. Stoga je dobro da se škole kroz provedbu samovrednovanja u ciklusima pripremaju i za proces vanjskog vrednovanja kako bi ga uspješno prošle i na taj način potvrdile kvalitetu i vjerodostojnost svoga rada.

Tablica 1. *Sličnosti i razlike unutarnjeg i vanjskog vrednovanja*

	Samovrednovanje	Vanjsko vrednovanje
-provodi ga sama škola	DA	NE
-provodi ga vanjsko tijelo	NE	DA
-uključuje izradu izvješća o samovrednovanju	DA	DA
-uključuje posjet povjerenstva	NE	DA
-uključuje izradu izvješća povjerenstva	NE	DA
-uključuje dionike	DA	DA
-temelji se na standardima i indikatorima	DA	DA

Glavni cilj uvođenja unutarnjeg i vanjskog sustava osiguravanja kvalitete u strukovno obrazovanje je razvoj **kulture kvalitete**. Postoje različite definicije toga pojma, ali zajedničko im je obilježje da je kultura kvalitete uspostavljena unutar neke organizacije kada unutar same te organizacije, na pojedinačnoj i kolektivnoj razini, postoji trajna potreba da se članovi te zajednice, i bez nekih zahtjeva nametnutih izvana, sami zapitaju koliko kvalitetno rade to što rade i mogu li to raditi bolje te, ako mogu, da to doista i čine.



*Kultura kvalitete je kada se trudimo raditi najbolje što možemo
i onda kada to nitko ne provjerava.*

Zadaci za promišljanje:

- ⊕ Zamislite neku idealnu strukovnu školu i pokušajte odrediti koje su njezine glavne karakteristike kvalitete.
- ⊕ Što vašu školu razlikuje od idealne škole?
- ⊕ Što bi se trebalo promijeniti u vašoj školi da se približi kvaliteti te zamišljene škole?
- ⊕ Što vas u tome ograničava?
- ⊕ Kako zamišljate unutarnji sustav osiguravanja kvalitete koji bi pomogao da se vaša škola približi toj viziji?
- ⊕ Bi li provedba procesa samovrednovanja mogla u tome pomoći?
- ⊕ Je li vaša škola do sada provodila proces samovrednovanja? Jeste li u tome i sami sudjelovali? Koja su vaša iskustva u provedbi samovrednovanja?
- ⊕ **Potaknite raspravu o navedenim pitanjima s kolegama u vašoj školskoj zajednici i budite pokretači i aktivni sudionici promjena u vašoj školi. Započnite izgrađivati sustav osiguravanja kvalitete i kulturu kvalitete!**

Zadatak za promišljanje:

- ⊕ Proučite tablicu u nastavku i promislite u kojoj je razvojnoj fazi unutarnji sustav osiguravanja kvalitete vaše škole.

⊕ Razvojne faze unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete:

Faza 1.	<i>Kvaliteta škole je rezultat individualne posvećenosti.</i> → <i>Kvaliteta je varijabilna.</i>
Faza 2.	<i>U školi je započeto promišljanje o procesima.</i> → <i>Kvaliteta je rezultat započete uspostave sustavnog koncepta kvalitete.</i>
Faza 3.	<i>Školom se upravlja profesionalno i započinje razvoj pozitivne kulture kvalitete.</i> → <i>Kvaliteta je zajamčena.</i>
Faza 4.	<i>Škola kao i sustav upravljanja sustavno se unapređuju.</i> → <i>Kvaliteta se sustavno unapređuje na inovativan način ugrađen u pozitivnu kulturu kvalitete.</i>
Faza 5.	<i>Škola kontinuirano teži izvrsnosti ugrađenoj u kolektivnu posvećenost kulturi kvalitete.</i>



Škola je prepoznata po izvrsnosti i primjer je kvalitete na međunarodnoj razini.

Kako provodimo proces samovrednovanja?

Ključne riječi: samovrednovanje, ciljevi i prioriteti kvalitete, alati za samovrednovanje, standardi, kriteriji i indikatori kvalitete, podatci i dokazi, tematske analize/akcijska istraživanja, dionici, timski rad i suradnja, samoanaliza, organizacijsko učenje i unapređivanje kvalitete škola.

Iako škole mogu same, temeljem vlastitog shvaćanja koncepta kvalitete, odrediti kakav je unutarnji sustav osiguravanja kvalitete pa tako i proces samovrednovanja za njih optimalan, postoje određeni zajednički principi koji mogu pomoći školi u uspostavi kvalitetnog procesa samovrednovanja. To je posebice važno kada škola tek započinje s tim procesom i još uvijek nema dovoljno iskustva u tome.

Poznavanje osnovnih principa samovrednovanja može posebno koristiti samim nastavnicima za aktivnije uključivanje u proces samovrednovanja. Za očekivati je da će razumijevanje svrhe i načina provođenja procesa samovrednovanja doprinijeti većoj motivaciji i uključivanju nastavnika u taj proces, a posebice što upravo sudjelovanjem u tom procesu nastavnici mogu na sustavniji način ukazati na neke nedostatke koje uočavaju u samom nastavnom procesu ili općenito na razini ustanove. Nastavnici će na taj način osvestiti kako je samovrednovanje mehanizam kojim mogu pokrenuti rješavanje uočenih nedostataka kroz raspravu i suradnju s kolegama u školskoj zajednici te aktivno predlažući mјere za poboljšanje. Istovremeno, sve otvorene rasprave u školskoj zajednici na temu kvalitete i potrebnih aktivnosti poboljšanja omogućit će i razmjenu iskustava i učenje unutar organizacije te će ta znanja svaki nastavnik moći dalje koristiti u svome radu. Time se potiče organizacijsko učenje i nastavnik prestaje biti pasivan promatrač zadužen samo za svoj segment rada odnosno nastavnog procesa već postaje aktivan sudionik u procesu promjena u školi.

U nastavku se navode neki od tih principa, smjernica i savjeta koji mogu pomoći pri provedbi procesa samovrednovanja.



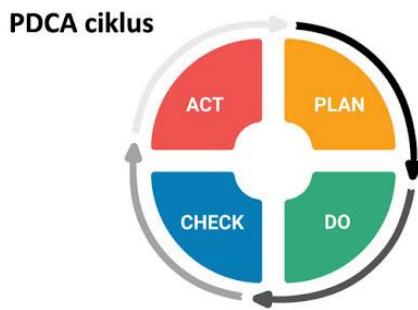
Utemeljenost na PDCA ciklusu

Budući je samovrednovanje dio unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i provodi se u ciklusima, bilo bi dobro da se temelji na PDCA ciklusu, tj. da sadrži sve četiri faze koje taj ciklus opisuje. Cijeli proces potrebno je dobro isplanirati predviđajući sve potrebne korake i aktivnosti. To je faza planiranja i nakon nje slijedi faza provedbe samovrednovanja. Nakon provedenog procesa samovrednovanja potrebno je analizirati kvalitetu i učinkovitost obavljenog procesa samovrednovanja te na temelju uočenih nedostataka predložiti promjene u samom procesu kako bi se on u idućem ciklusu unaprijedio.

Dakle, kao što se sustav osiguravanja kvalitete škole i unapređivanje kvalitete škole trebaju odvijati u ciklusima koji uključuju sve potrebne faze, tako i sam proces samovrednovanja treba prolaziti određene faze. Često se zaboravlja da je samovrednovanje jedna od aktivnosti koju škola provodi i kao što se i sve ostale aktivnosti trebaju planirati, provoditi, mjeriti i analizirati te unapređivati, tako se i sam proces samovrednovanja treba nakon provedenog jednog ciklusa analizirati i unapređivati za sljedeći ciklus.

Zadatak za promišljanje:

- ✿ Pogledajte shemu PDCA ciklusa i promislite provodi li vaša škola proces samovrednovanja uključujući sve četiri faze toga ciklusa. Prethodi li izradi samoanalize pažljivo planiranje procesa samovrednovanja i dosljedna provedba koja uključuje sve potrebne korake? Slijedi li nakon provedenog samovrednovanja analiza kvalitete provedenog samovrednovanja te izrada prijedloga unapređenja procesa samovrednovanja? Uočavate li u praksi kako se tijekom provedbe više ciklusa samovrednovanja taj proces kontinuirano unapređuje i poboljšava? Planirate li unapređenja svoga rada na temelju rezultata procesa samovrednovanja? Uočavate li utjecaj tog procesa na razvoj kvalitete nekih područja rada vaše škole, primjerice na kvalitetu nastave? Uočavate li, kao nastavnik, da je proces samovrednovanja potaknuo pozitivne promjene i stvorio poticajno školsko okruženje u kojem lakše uvodite promjene u segmentu vašega rada i/ili se lakše prihvaćaju vaši prijedlozi za potrebnim promjenama na razini škole? Uočavate li, kao nastavnik, da je proces donio određenu dobrobit za školu?
- ✿ **Ako su vaši odgovori na ova pitanja većinom negativni, potaknite dijalog o procesu samovrednovanja u vašoj školi. Potaknite i uključivanje dionika i izradu analize snaga i slabosti provedenih samovrednovanja i predložite promjene koje ćete provesti u idućem ciklusu samovrednovanja.**

Slika 1. *PDCA ciklus kvalitete*

Određivanje vremenskog okvira za provedbu jednog ciklusa samovrednovanja

Jedna je od glavnih zabluda, kada škola tek započinje s procesom samovrednovanja, da je glavna svrha tog procesa izraditi izvješće o samovrednovanju i da se taj posao, vodeći se zadanim obrascem, može obaviti u nekoliko dana. Takvo je promišljanje rezultat nedovoljnog poznavanja osnovnih principa na kojima se temelji osiguravanje kvalitete, ali i nepoznavanja prednosti i dobrobiti koje taj proces može imati za školu. Takvim pristupom nastoji se zadovoljiti formalni zahtjev zadan s nacionalne razine, ali kod takvog pristupa sve će ostati samo na administrativnoj razini i neće rezultirati stvarnim poboljšanjima. Moguće je da će takav pristup izazvati čak i otpor unutar školske zajednice jer će se unutar škole taj proces doživljavati kao još jedan administrativan teret čija svrha nije jasna pa se u to ne isplati niti uložiti dodatan napor, osim onoliko koliko je neophodno da se zadovolji forma.

Upravo je zbog toga važno otpočetka osvijestiti školsku zajednicu o pravom značenju tog procesa i pridati mu odgovarajuću važnost, među ostalim i kroz planiranje odgovarajućeg vremenskog okvira za njegovo obavljanje. Ne postoji točno određeni vremenski raspon za provedbu samovrednovanja, ali sigurno je da je potrebno barem nekoliko mjeseci. Škola može sama odrediti što je za nju optimalno, ali najčešće se odlučuje za to da se jedan ciklus samovrednovanja poklapa s jednom školskom godinom. Primjerice, to bi značilo da se na početku školske godine isplanira sve što je potrebno za provedbu samovrednovanja, tijekom godine provode aktivnosti i praćenje tih aktivnosti, a krajem godine izrađuju analize koje će biti temelj za izradu izvješća o samovrednovanju.

Završetak jednog ciklusa samovrednovanja prilika je da se ocjeni i kvaliteta samog procesa samovrednovanja te predlože promjene koje će se ugraditi u plan za novi ciklus



samovrednovanja u sljedećoj godini. Takav pristup omogućuje i bolje povezivanje s kratkoročnim strateškim ciljevima i operativnim planovima za sljedeću školsku godinu jer su oni utemeljeni na relevantnim nalazima kvalitete i učinkovitosti rada škole iz prethodne školske godine dobivenima u procesu samovrednovanja. Vjerojatno će, razvojem sustava osiguravanja kvalitete i provedbom više ciklusa samovrednovanja, određeni procesi biti bolje uhodani i ustaljeni pa će provedba samovrednovanja zahtijevati i manje vremena pri čemu učinkovitost može ostati ista ili čak i veća.

Zadatci za promišljanje:

- ✳ Kako je do sada izgledao vremenski tijek provedbe samovrednovanja u vašoj školi?
- ✳ Kako vam se čini preporuka prema kojoj bi proces samovrednovanja trebao biti višemjesečni proces ili čak proces koji se provodi tijekom cijele školske godine?
- ✳ **Potaknite raspravu u vašoj školskoj zajednici koji bi bio optimalan vremenski okvir za provedbu samovrednovanja, a kako bi se postiglo da je taj proces učinkovit i svrshodan, a opet provediv i operativan. Temeljem rasprave dogovorite hodogram provedbe procesa samovrednovanja za sljedeću školsku godinu.**

Definiranje ciljeva i prioriteta kvalitete te obuhvata procesa samovrednovanja

U skladu s postojećim zakonodavnim okvirom i nacionalnim smjernicama, škole bi trebale provoditi proces samovrednovanja jedanput godišnje i tim bi procesom trebale biti obuhvaćene gotovo sve aktivnosti škole u skladu s vrlo široko definiranim područjima kvalitete.

Takav pristup omogućuje školi da svake godine vrednuje kvalitetu u gotovo svim područjima svoga rada te procijeni je li se u pojedinim područjima kvaliteta mijenjala odnosno poboljšavala ili je možda u nekim područjima došlo do određenih poteškoća koje su utjecale na smanjenje kvalitete. Takav pristup pomaže školi da kontinuirano prati kvalitetu svih svojih aktivnosti i na vrijeme djeluje ako se u nekim područjima uoče određeni nedostatci. Ovakav način provođenja samovrednovanja vrlo širokog obuhvata posebno može pomoći školama koje tek uvode proces samovrednovanja i koje u tome još nemaju dovoljno iskustva jer ih okvir zadan s nacionalne razine vodi kroz sam proces i pomaže u provedbi samovrednovanja.

Ipak, kod tako široko postavljenog obuhvata, teško se može očekivati da će se škola s jednakom pažnjom posvetiti analizi svih zadanih područja kvalitete jer detaljniji pristup zahtijeva i više istraživačkog rada i više resursa. Stoga je moguće da će neka područja

kvalitete biti vrednovana samo temeljem očiglednih spoznaja i rezultat će biti vrlo općenite prosudbe i ocjene stanja.

Stoga postoji mogućnost, a vodeći se temeljnom postavkom da proces samovrednovanja prvenstveno treba koristiti samoj školi, da sama škola odredi **ciljeve i prioritete kvalitete**, tj. da sama odredi na kojim će područjima kvalitete biti veći naglasak tijekom provođenja samovrednovanja pa će u tim područjima provesti detaljnije analize i istraživanja. Taj odabir može ovisiti o strateškim prioritetima škole, shvaćanju koncepta kvalitete, tj. o tome što su za školu glavne odrednice kvalitete, trenutnom stanju i spoznaji da u nekim dijelovima rada škole postoje određeni nedostatci koje treba detaljnije sagledati i unaprijediti i sl.

Takvim pristupom školska zajednica može odlučiti da će tijekom procesa samovrednovanja nekim područjima kvalitete dati veću pozornost i da će za ta područja provesti tematske analize ili **akcijska istraživanja** kako bi se dobili što detaljniji nalazi. Primjerice, moguće je da je jedan od ciljeva škole da se dodatno osnaži pristup definiran kao *učenje i poučavanje usmjereni na učenika* što je posebno aktualno u sklopu prihvaćanja nove paradigm obrazovanja. U tom smislu u školi se mogu definirati dodatni standardi kvalitete i indikatori praćenja koji možda nisu obuhvaćeni nacionalnim smjernicama i u skladu s njima provesti dodatna mjerena, tj. prikupljanje podataka i dokaza te izraditi dodatne, detaljnije analize karakteristične baš za to područje kvalitete. To će rezultirati detaljnijim nalazima, ali i relevantnijim preporukama za unapređenje koje će školi pomoći u jačanju tog segmenta njezina rada.

Neki od posebice aktualnih ciljeva i prioriteta koji bi se mogli detaljnije razmotriti u procesu samovrednovanja su, primjerice, *kvaliteta i učinkovitost sustava upravljanja školom*, *kvaliteta i stupanj razvoja unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, vrednovanje učeničkih postignuća, povezanost sa svjetom rada, kvaliteta informatičkog sustava za praćenje poslovnih procesa škole*. Navedena se područja već i spominju u nacionalnom okviru za provedbu samovrednovanja, ali se na njih može staviti i dodatan naglasak koji će rezultirati detaljnijom analizom kao osnovom za daljnji razvoj tih područja.

Isto tako, moguće je da se kao ciljevi i prioriteti kvalitete definiraju i neka područja koja možda nisu u dovoljnoj mjeri obuhvaćena nacionalnim okvirom za samovrednovanje. U tom smislu posebno aktualne teme mogu biti *mobilnost i internacionalizacija* (za škole koje su u svom strateškom opredjeljenju odredile da će jačati taj segment) ili *kvaliteta izvedbe nastave u online okruženju* (u skladu sa suvremenim trendovima).



Zadatci za promišljanje:

- ✳ Jeste li prilikom dosadašnjih provedbi procesa samovrednovanja s jednakom pažnjom i trudom vrednovali sva područja kvalitete?
- ✳ Mislite li da su neka područja kvalitete važnija jer više utječu na ukupnu kvalitetu škole?
- ✳ Postoje li neka područja kvalitete koja su na razini vaše škole, u skladu s vašom misijom, strategijom i vrijednostima definirana kao prioritetna i želite ih detaljnije obuhvatiti procesom samovrednovanja? Koji su vaši prioriteti i ciljevi kvalitete?
- ✳ Proučite sliku 2. na kojoj su predložena neka područja kvalitete i promislite koja od njih najviše utječu na ukupnu kvalitetu škole? Biste li željeli u budućnosti nekim od tih područja pridati veću pozornost? Koje je vaše mišljenje o najvažnijim područjima kvalitete iz perspektive nastavnika?
- ✳ **Potaknite raspravu o ciljevima i prioritetima kvalitete u vašoj školskoj zajednici i predložite područja na koja biste u sljedećem samovrednovanju željeli staviti dodatni naglasak.**

Slika 2. Predložena područja kvalitete



Identifikacija i uključivanje dionika u proces samovrednovanja

Jedan od temeljnih principa u osiguravanju kvalitete obrazovanja podrazumijeva da se u unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete trebaju uključiti dionici. Ponekad ne postoji dovoljno razumijevanja za potrebu uključivanja različitih grupa dionika pa se događa da se unutarnje osiguravanje kvalitete previše fokusira samo na učenike kao dionike (učeničke ankete). Također, događa se da poslodavci, kao važni dionici, često nisu uključeni ni u unutarnje ni u vanjsko osiguravanje kvalitete. U oba slučaja izostaju vrlo važne povratne informacije o kvaliteti koje bi se mogle prikupiti upravo od predstavnika tih dionika, stoga

je vrlo važno ispravno identificirati dionike sustava strukovnog obrazovanja te ih uključiti na odgovarajući način.

Kao unutarnji dionici najčešće se identificiraju **učenici, uprava i nastavnici**. **Učenici** su najvažniji dionici i povratne informacije učenika najčešće se prikupljaju putem anketnog upitnika. Na taj se način mogu prikupiti informacije o zadovoljstvu učenika procesom učenja i poučavanja, načinom vrednovanja i ocjenjivanja učeničkih postignuća, mogućnošću i kvalitetom praktičnog rada i sl. Prije provođenja ankete važno je pripremiti učenike i upoznati ih sa značenjem procesa anketiranja kako bi se dobile relevantne informacije. Informacije o zadovoljstvu učenika mogu se prikupiti i posredno prikupljanjem povratnih informacija njihovih roditelja i zato bi bilo dobro i **roditelje učenika** uključiti kao unutarnje dionike te se i njima mogu uputiti anketni upitnici.

Nastavnici su važni unutarnji dionici te se određene informacije o njihovom zadovoljstvu, suradnji s kolegama, kvaliteti rada uprave, kvaliteti procesa učenja i poučavanja, mogućnosti osnaživanja nastavničkih kompetencija, uvjetima za rad, odnosima unutar škole i sl. mogu prikupiti anketnim upitnikom. Imajući u vidu kako je važno da svi djelatnici škole prihvate sustav osiguravanja kvalitete i shvate ga kao zajedničku dobrobit, tj. kao „našu“ kvalitetu, bilo bi dobro u unutarnje osiguravanje kvalitete uključiti i **nenaставно osoblje**.

Uloga **uprave** je ključna za uspostavu učinkovitog unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i uspješnu provedbu procesa samovrednovanja. Ukoliko unutarnji sustav osiguravanja kvalitete nije učinkovit, tj. ne donosi unapređenja, znači da je on uspostavljen samo da zadovolji određenu formu te će kao takav predstavljati samo administrativni teret svima uključenima u taj proces i vrlo brzo će rezultirati otporom unutar škole. Takav sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete može biti u suprotnosti sa svojim glavnim ciljem i umjesto doprinosa ujedinjavanju zajednice u školi oko zajedničkih ciljeva može polučiti upravo suprotne efekte. Kako se to ne bi doživjelo na takav način, a pogotovo kako proces samovrednovanja ne bi bio shvaćen kao posao uskog kruga djelatnika (koordinatora i povjerenstva za kvalitetu) uprava treba dati snažnu podršku i poticaj tom procesu svojom aktivnom uključenošću te ispravnom i otvorenom komunikacijom o vrijednosti tog procesa s kolegama u školi.

Najvažniji vanjski dionici su **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 (ukoliko poslodavac zapošljava nekog od završenih učenika te



škole). Ako se radi o poslodavcu kod kojeg se odvija praksa, treba prikupiti informacije o kvaliteti te suradnje i iskustvima poslodavca. 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 vanjski dionika su **alumni**, tj. završeni učenici neke škole koji mogu dati vrlo korisne informacije za sustav osiguravanja kvalitete te škole posebice vezano za obrazovni program, ali i vezano za stečene ishode učenja i koliko su oni u skladu s potrebama poslodavaca te prate li aktualne potrebe tržišta rada.

Zadatak za promišljanje:

- ✚ Identificirajte svoje unutarnje i vanjske dionike.
- ✚ Razmislite o načinima uključivanja dionika u unutarnji sustav osiguravanja kvalitete i proces samovrednovanja.
- ✚ Koje dionike, iz perspektive nastavnika, smatrati ključnim za raspravu o kvaliteti nastavnog procesa u školi?
- ✚ Razmislite na koji način osigurati dionicima dovoljno informacija o njihovoj ulozi u osiguravanju kvalitete i kako će osnažiti njihovu posvećenost procesima osiguravanja kvalitete.

Zadatak za promišljanje:

- ✚ Nastavnici su, uz učenike, najvažniji unutarnji dionici koji su neposredno odgovorni za kvalitetu nastavnog procesa, odnos s učenicima i iskustvo učenja. Ipak, događa se da nastavnici ostaju nedovoljno uključeni u proces samovrednovanja, osobito ako u tom procesu nemaju neka konkretna zaduženja. Razmislite o sljedećim pitanjima za nastavnike:

Prepoznajete li se kao dionik u procesu samovrednovanja vaše škole?

Koja bi bila vaša uloga u tom procesu?

Kako biste se motivirali za uključivanje?

Što je prepreka za vaše uključivanje?

- ✚ **Potaknite raspravu na razini stručnog vijeća i rezultate podijelite s upravom.**
- ✚ **Izradite prijedlog svog uključivanja (kao nastavnika) i podijelite ga s upravom škole i povjerenstvom za kvalitetu.**



Timski rad i suradnja, komunikacija i transparentnost, motivacija i edukacija

Povezano s temom o potrebi uključivanja unutarnjih i vanjskih dionika u unutarnji sustav osiguravanja kvalitete i proces samovrednovanja, važno je razmotriti i optimalne načine i mogućnosti njihova uključivanja.

Iako se dionici najčešće uključuju u proces samovrednovanja prikupljanjem povratnih informacija putem anketnih upitnika, ne treba izostaviti i druge mogućnosti sudjelovanja. Svakako, jedan od dodatnih načina je i uključivanje dionika u rad tijela škole, primjerice u rad povjerenstva za kvalitetu, ali i određenih savjetodavnih timova na teme od zajedničkog interesa. Pritom se, osim anketnih upitnika, mogu koristiti i druge metode kao što su organizacija tematskih sastanaka/radionica na aktualne teme ili fokus grupe na kojima se razgovara o kvaliteti različitih segmenata rada škole i nastavnog procesa.

Dionici bi trebali biti uključeni u sve faze provedbe unutarnjeg osiguravanja kvalitete temeljenog na PDCA ciklusu, a posebice u fazu koja se odnosi na mjerjenje i analiziranje kvalitete provedenih aktivnosti škole kao i u fazu koja se odnosi na planiranje i provođenje unapređenja. Time će se osigurati veća objektivnost donesenih prosudbi o kvaliteti, bolje identificirati snage i slabosti te osigurati veća relevantnost donesenog plana unapređenja škole u skladu s aktualnom situacijom.

Pri uključivanju vanjskih dionika posebno je važno da se uključe relevantni dionici koji dobro poznaju školu, ali i sektor iz kojega dolaze (poslovni sektor ili sektor vezan uz javnu politiku na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini), ali i da razumiju osnovne principe i svrhu procesa samovrednovanja.

Kod uključivanja unutarnjih dionika posebnu pažnju treba posvetiti uključivanju učenika i nastavnika kao najvažnijih dionika jer oni mogu iznijeti korisne informacije, posebice vezano za samu srž obrazovnog procesa i glavne odrednice kvalitete kao što su učenje, poučavanje i vrednovanje.

Zadatak je povjerenstva za kvalitetu operacionalizirati suradnju s dionicima dobrom koordinacijom rada s njima koja uključuje i odgovarajuću pripremu/ekdukaciju i odgovarajuću komunikaciju, a sve pod nadležnošću uprave.

Samo u transparentnom, otvorenom odnosu, temeljenom na povjerenju, može se postići zainteresiranost dionika za uključivanje u proces unapređivanja kvalitete i jačati njihova posvećenost školi i njezinoj kvaliteti.



Zadatci za promišljanje:

- ⊕ Uključujete li dionike u praćenje kvalitete rada vaše škole samo putem posebno konstruiranih upitnika, tj. anketa?
- ⊕ Koristite li neke druge metode osim anketa? Koje?
- ⊕ Jeste li do sada organizirali neke tematske radionice ili fokus grupe o kvaliteti nekih segmenata rada? Kojih? Je li bilo korisno?
- ⊕ Potaknite organizaciju tematske radionice s nastavnicima vezano za neke od najvažnijih odrednica kvalitete koje se odnose na kvalitetu poučavanja, učenja i vrednovanja.
- ⊕ Potaknite organizaciju tematske radionice vezano za dosadašnju provedbu procesa samovrednovanja i predložite poboljšanja tog procesa.
- ⊕ Potaknite organizaciju tematske radionice o glavnim nalazima i analizi podataka prikupljenih u procesu mjerjenja i praćenja učinkovitosti rada vaše škole.
- ⊕ Potaknite organizaciju tematske radionice o prosudbama i ocjenama sadržanima u prijedlogu izvješća o samovrednovanju. Time ćete dodatno objektivizirati procjenu prije konačnog usvajanja izvješća.
- ⊕ Potaknite organizaciju tematske radionice o prednostima i nedostatcima vaše škole identificiranim u procesu samovrednovanja.
- ⊕ Potaknite organizaciju tematske radionice o planu unapređenja, raspravite sve predviđene aktivnosti, odgovornosti za njihovu provedbu i rokove.
- ⊕ Nastojte dijalog organizirati u manjim timovima pri čemu se sastav timova može izmjenjivati, a voditelj ostaje isti. Na taj će način svi imati mogućnost aktivnog sudjelovanja i razmijeniti će se različiti pogledi koje, u konačnici, može sažeti sam voditelj.
- ⊕ Razmislite i raspravite, iz perspektive nastavnika, što biste trebali znati o procesu samovrednovanja kako biste se u njega aktivnije uključili?
- ⊕ **Temeljem održane rasprave i prikupljenih informacija, izradite prijedlog edukacije nastavnika vezano za teme iz osiguravanja kvalitete i procesa samovrednovanja i podijelite ga s upravom i povjerenstvom za kvalitetu.**

Dogovor oko standarda kvalitete i indikatora praćenja

Kad škola započinje s procesom samovrednovanja, jedno od osnovnih pitanja koje se nameće je u odnosu na što se procjenjuje kvaliteta neke škole, tj. koja je to željena razina postignuća u odnosu na koju procjenjujemo kvalitetu škole. Stoga, da bismo mogli mjeriti i procjenjivati razinu kvalitete, važno je da postoje standardi kvalitete. **Standard kvalitete** je opis ili norma koja opisuje željenu razinu postignuća. U procesu samovrednovanja škola procjenjuje do koje je mjere dosegla željenu razinu u odnosu na standard te što bi još trebala poduzeti da se približi željenoj razini. Škola zapravo procjenjuje svoju **usklađenost sa standardom**.



Standardi kvalitete imaju veliko značenje u sustavu osiguravanja kvalitete i zato je važno dobro ih razumjeti kako bi se mogli ispravno primjenjivati. Stoga, standardi kvalitete moraju biti dobro definirani, jasni, jednoznačni, a u njihovu izradu trebaju biti uključeni i dionici.

Kako bi standardi bili što razumljiviji, često se za svaki standard kvalitete dodaju i pojašnjenja standarda. To se obično zovu **opisnice/deskriptori ili smjernice**. One pobliže opisuju značenje samog standarda, tj. pojašnjavaju koje bi se aktivnosti ili procesi trebali provoditi da bi se postigla usklađenost sa standardom. Te opisnice/deskriptori ili smjernice pomažu u procjeni razine usklađenosti sa standardom.

Standardi kvalitete koji se primjenjuju u nekom sektoru mogu biti definirani na nacionalnoj razini. Takav su primjer i standardi kvalitete koji su dogovoreni za strukovno obrazovanje i primjenjuju se za samovrednovanje strukovnih škola. Ti su standardi kvalitete definirani kroz **područja kvalitete** i grupirani u šest tematskih cjelina koje se zovu **prioritetna područja**. Dakle, u procesu samovrednovanja procjenjuje se kvaliteta odnosno razina postignuća u svim zadanim područjima kvalitete, a povezano s time i u prioritetnim područjima. **Svako područje kvalitete pobliže je opisano kriterijima, a to su zapravo opisnice/deskriptori** koji za svako od tih područja opisuju razinu očekivanih aktivnosti i procesa koji se provode u školama koje su usklađene sa standardom, tj. koje su postigle visoku razinu kvalitete.

U radu sa standardima kvalitete treba biti posebno oprezan, posebice kad se oni definiraju na nacionalnoj razini jer nacionalni standardi trebaju uzeti u obzir različite razvojne faze institucija koje bi se trebale vrednovati prema tim standardima. Zato je dobro u definiranje standarda uključiti dionike i postići širi dogovor. Kad škola tek započinje s procesom samovrednovanja i nema dovoljno znanja o primjeni standarda, dobro je da koristi opću shemu uspostavljenu na nacionalnoj razini i provede samovrednovanje prema dogovorenim standardima što je uostalom i obveza škole prema postojećem zakonodavnom okviru. Međutim, kako će škola stjecati sve više iskustava u provedbi procesa samovrednovanja i osnaživati svoj unutarnji sustav osiguravanja kvalitete, vjerojatno će se javiti potreba da sama škola definira što je za nju standard u nekom području kvalitete, odnosno što želi postići u tom području. Moguće je da neka škola želi ljestvicu kvalitete dodatno podignuti u odnosu na nacionalni standard i to je posve opravdano i poželjno te je u skladu s osnovnom svrhom procesa samovrednovanja, tj. da bi ono, prije svega, trebalo koristiti samoj školi u razvoju kvalitete. Također, škola može, u skladu sa svojom misijom, strateškim ciljevima i konceptom kvalitete, odrediti i neka

dodatna područja u kojima želi provesti samovrednovanje (npr. za područje internacionalizacije). Standardi kvalitete definirani na nacionalnoj razini pokazuju željeni smjer u kojemu bi se strukovne škole trebale razvijati, oni su pomoć školama i svojevrsni putokaz, ali škola može, uzimajući u obzir nacionalni okvir za samovrednovanje, isti dodatno prilagođavati svojim potrebama i specifičnostima.

Osim standarda kvalitete i opisnica/deskriptora, za bolju procjenu razine ispunjenosti nekog standarda, koriste se i **indikatori/pokazatelji kvalitete**. Indikatori su mjerljive jedinice koje pomažu bolje mjeriti razinu usklađenosti sa standardom. Važno je da se za sve standarde kvalitete, tj. područja kvalitete, koriste indikatori kvalitete. Oni pomažu da procjene razine kvalitete budu relevantne i utemeljene. Razlika standarda i indikatora može se na jednostavan način opisati primjerom posjeta pacijenta liječniku. Standard za liječnika može se definirati na način da liječnik treba odrediti zdravstveno stanje pacijenta, a indikatori mogu biti krvni tlak, razina kolesterola, srčani otkucaji i sl.

Indikatori se mogu odnositi na ulazne parametre (npr. broj nastavnika), procese (npr. prikupljanje povratnih informacija dionika) ili izlazne parametre (postignuća učenika na ispitima). Indikatori kvalitete mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni su indikatori izraženi kao brojevi i s njima je lakše baratati, ali oni nisu dovoljni. Zato je uz njih važno koristiti i kvalitativne indikatore. Primjerice, kada procjenjujemo razinu postignuća standarda kvalitete koji se odnosi na potrebne nastavničke resurse, kao kvantitativni indikatori mogu se koristiti *broj nastavnika, nastavno opterećenje nastavnika ili omjer učenika i nastavnika*, a kao kvalitativni indikatori *nastavničke kompetencije ili mogućnosti za osnaživanje nastavničkih kompetencija*. Također, često se koriste tzv. ključni indikatori – *key performance indicators (KPIs)*. Oni su obično relativnog karaktera i definiraju se kao postotci, omjeri i sl. (npr. postotak završenih učenika, postotak zaposlenih učenika šest mjeseci nakon završetka školovanja itd.). Uzimajući u obzir i kvalitativne i kvantitativne indikatore te posebice ključne indikatore, ali i cijeli institucionalni i vanjski kontekst, donosi se procjena kvalitete za neki standard kvalitete odnosno područje kvalitete.

Indikatori kvalitete nisu isto što i podatci koje škola prikuplja vezano za različita područja svoga rada. Indikatori su analize postojećih podataka. Indikatori daju informaciju o razini provedbe u nekom području kvalitete i tako pomažu da se procijeni razina kvalitete u tom području te prati daljnje unapređenje kvalitete u tom području rada.

Važno je napomenuti da se u sustavima u kojima je uvedeno vanjsko vrednovanje škola, to vrednovanje također provodi prema nacionalnim standardima i opisnicama/deskriptorima, samo što u tom slučaju vrednovanje provode vanjski



vrednovatelji u sastavu povjerenstva za vanjsko vrjednovanje. U praksi to izgleda tako da škola izrađuje izvješće o samovrednovanju (samoanalizu) prema standardima, tj. područjima kvalitete, a vanjsko povjerenstvo temeljem tog izvješća o samovrednovanju, ali i posjeta školi i razgovora s dionicima, izrađuje završno izvješće povjerenstva pri čemu za svako područje kvalitete donosi svoju prosudbu i ocjenu kvalitete koja se, naravno, može razlikovati od prosudbe same škole.

Zapamtite:

- ⊕ **Prioritetna područja** su tematske cjeline koje obuhvaćaju nekoliko standarda kvalitete koji se odnose na povezanu tematiku.
- ⊕ **Područja kvalitete** se mogu iskazati kao standardi kvalitete. **Standard kvalitete** je opis ili norma koja opisuje željenu razinu postignuća. Kvaliteta određenog područja rada škole iskazuje se u odnosu na usklađenost sa standardom kvalitete.
- ⊕ **Opisnice/deskriptori kvalitete** mogu se nazivati i **kriteriji kvalitete** i oni pobliže pojašnjavaju značenje standarda kvalitete.
- ⊕ **Indikatori/pokazatelji kvalitete** su mjerljive jedinice koje pomažu da se bolje procijeni razina usklađenosti sa standardom kvalitete.
- ⊕ **Ključni indikatori (KPIs)** su obično relativnog karaktera i imaju veliko značenje u sustavu osiguravanja kvalitete jer su od velike pomoći za što objektivniju procjenu razine usklađenosti sa standardom.

Prikupljanje podataka i dokaza

Jedan od najvažnijih elemenata unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete je prikupljanje podataka i upravljanje podatcima kako bi se oni mogli koristiti za praćenje kvalitete svih aktivnosti u školi i bolje planiranje potrebnih promjena utemeljeno na prikupljenim podatcima i dokazima. Time se omogućuje donošenje informiranih odluka utemeljenih na relevantnim podatcima, stoga je važno dogоворити **koji će se podatci prikupljati i na koji će se način ti podatci prikupljati**.

Prikupljanje podataka ne bi trebalo biti stihijsko, već bi trebalo pažljivo promisliti koji su to podatci potrebni da se procijeni razina kvalitete. Pritom se škola može voditi nacionalnim standardima kvalitete, ali u obzir uzima i svoje shvaćanje kvalitete i strateške ciljeve i temeljem toga odlučuje o podatcima koje je potrebno prikupljati. Moguće je da su neka područja kvalitete za školu važnija pa će na to usmjeriti dodatnu pažnju, tj. može u tom dijelu prikupljati dodatne podatke koji mogu pomoći za bolje sagledavanje postojećeg stanja i planiranje promjena.



Osim toga, važno je ustrojiti 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 pa tako i u svrhu samovrednovanja. 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 je li se u nekim segmentima kvaliteta poboljšala ili čak oslabjela.

Ako je sve navedeno uzeto u obzir pri izgradnji unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, prikupljanje podataka za potrebe procesa samovrednovanja ne bi trebalo predstavljati značajniji dodatni napor i poteškoću. Važno je da je prikupljanje podataka i upravljanje podatcima dio šire ustrojenog sustava upravljanja kvalitetom.

Podatci se mogu prikupljati na različite načine. Razlikujemo **direktna mjerena** (npr. podaci o uspjehu učenika, izostancima, zapošljivosti i sl.) i **indirektna mjerena** (npr. prikupljanje povratnih informacija učenika, alumna, 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.

Zadatci za promišljanje:

💡 Proučite tablicu i promislite o tome koja je razlika između podataka i indikatora:

Podatci	Indikatori
Podatci o uspjehu učenika na prethodnoj razini.	Prosječna ocjena učenika na prethodnoj razini.
Podatci o završnosti učenika.	Postotak završnosti učenika u generaciji.
Podatci o uspjehu na maturi.	Prosječna ocjena rješenosti obveznih ispita na maturi.
Podatci o usavršavanju nastavnika.	Postotak nastavnika uključenih u usavršavanje.
Podatci o zapošljavanju učenika.	Postotak zaposlenih učenika šest mjeseci nakon završetka školovanja.



Donošenje prosudbi i ocjenjivanje utemeljeno na podatcima i dokazima

Glavni dio procesa samovrednovanja je donošenje prosudbi o razini ispunjenosti svakog standarda kvalitete, tj. područja kvalitete te povezano s tim i prioritetnog područja. Pri donošenju prosudbi najprije treba dobro promisliti o značenju svakog standarda kvalitete (područja kvalitete) i opisnicama/deskriptorima (kriterijima) unutar tog područja.

Kada smo sigurni da dobro razumijemo značenje svakog standarda kvalitete, treba razmotriti prikupljene podatke i dokaze te indikatore (posebice ključne indikatore) i temeljem toga donijeti prosudbe. Donošenje prosudbi za standard kvalitete (područje kvalitete) trebalo bi se temeljiti na više dokaza kako bi se doble relevantnije prosudbe. Također, uz same prosudbe, potrebno je navesti i dokaze temeljem kojih su prosudbe donesene kako bi one bile provjerljive. Kad se provodi samovrednovanje, provjeru podataka i dokaza provodi sama škola, a u obrazovnim sustavima gdje je uvedeno i vanjsko vrednovanje komplementarno samovrednovanju, provjeru podataka i dokaza obavlju vanjski vrednovatelji (stoga je u vanjsko vrednovanje uključen posjet vanjskih vrednovatelja samoj školi kako bi se na licu mjesta provjerili podatci i dokazi, kroz pregled dokumentacije, ali i kroz razgovore s dionicima).

Prilikom donošenja prosudbe za neki standard kvalitete (područje kvalitete) treba u obzir uzeti sve opisnice (kriterije) unutar tog područja, ali pritom voditi računa da nisu sve opisnice (kriteriji) jednako važni. Neki od njih su ključni i mogu snažnije utjecati na kvalitetu nekog područja kvalitete i to treba uzeti u obzir prilikom donošenja prosudbe.

Pri donošenju prosudbe treba uzeti u obzir specifičnosti same škole ovisno o njezinoj misiji i ciljevima, ali i o kontekstu unutar kojeg škola djeluje. Pritom treba uzeti u obzir i razvojni put koji je škola prošla, tj. kakvi su trendovi u odnosu na prošli ciklus samovrednovanja. Moguće je da škola još nije dosegla željenu razinu kvalitete za neko područje svoga rada, ali ako su zamjećena značajna poboljšanja u tom području u odnosu na prethodno stanje, to se svakako treba odraziti i u samim prosudbama.

Kad su dogovorene prosudbe, treba ih i na ispravan način formulirati. Važno je znati da prosudbe nisu opisi i da trebaju biti pisane jednostavnim i jasnim jezikom, bez suvišnih preklapanja i ponavljanja. Prosudbe se za neko područje kvalitete ne trebaju donositi za svaku opisnicu (kriterij) nego su te opisnice (kriteriji) za neko područje kvalitete vodilja koju treba povezati u smislenu cjelinu i prema tome donijeti prosudbu za to područje kvalitete.



Pri donošenju prosudbi važno je imati na umu da je **sama škola primarno odgovorna za svoju kvalitetu i da samovrednovanje, prije svega, pomaže samoj školi**. Zato je važno da su te prosudbe samokritične, objektivne i istinite jer će samo tako koristiti školi u boljem sagledavanju nedostataka i razvoju kvalitete.

Pri donošenju prosudbi za svaki pojedini standard kvalitete (područje kvalitete) treba voditi računa i o ispravnom ocjenjivanju svakog standarda (područja kvalitete). Iako su prosudbe tekstualne, a ocjene brojčane, važno je da ocjene slijede prosudbe, tj. da su ocjene i prosudbe što bolje usklađene.

Stoga se kod ocjenjivanja mogu primjenjivati slična pravila kao i kod donošenja prosudbi. Najprije treba dobro proučiti svaki standard i opisnice (kriterije) koje pojašnjavaju svaki standard. Pri ocjenjivanju treba uzeti u obzir sve opisnice (kriterije) unutar jednog standarda jer one detaljnije opisuju značenje svakog standarda odnosno područja kvalitete i pomažu školi kod procjene razine ispunjenosti standarda. Pritom treba voditi računa da nisu sve opisnice jednakov vrijedne, tj. ne utječu na ocjenu kvalitete u jednakoj mjeri. Neke opisnice imaju veću težinu i snažnije utječu na ocjenu kvalitete određenog standarda (područja kvalitete) i stoga je važno da se u procesu ocjenjivanja o tome vodi računa. Opisnice (kriteriji) su smjernice koje treba uzeti u obzir pri donošenju prosudbi i ocjena. Ocjene kao i prosudbe trebaju biti potkrijepljene podatcima i dokazima za svaki pojedini standard (područje kvalitete). Pri ocjenjivanju treba voditi računa i o trendovima, tj. koliko se stanje promijenilo u odnosu na prethodno razdoblje obuhvaćeno procesom samovrednovanja.

Uzimajući sve navedeno u obzir, jasno je da se donošenje prosudbi i ocjena za neko područje kvalitete ne može svesti na *check* listu prema kojoj bi se samo procjenjivalo koliki postotak kriterija je ispunjen do neke mjere ili nije ispunjen i ovisno o tome donijela prosudba i ocjena. Umjesto takvog matematičkog pristupa **preporuča se kod ocjenjivanja koristiti kvalitativni pristup, a informaciju o postotku postignutih opisnica (kriterija) promatrati kao raspon koji može dati smjernicu u postupku ocjenjivanja**.

Pri ocjenjivanju svakog standarda (područja kvalitete) koristi se skala u rasponu od 1-5. Svaka od tih pet brojčanih vrijednosti predstavlja razinu implementacije nekog standarda (područja kvalitete). Promišljajući o ocjeni kao o razini implementacije nekog standarda, može se postići veća objektivnost ocjenjivanja (npr. 5 – u potpunosti provedeno, 4 –



uglavnom provedeno, 3 – djelomično provedeno, 2 – u početnoj fazi provedbe, 1 – nije provedeno).

Ukoliko se za neko područje kvalitete dodijeli ocjena 5 (odličan), to znači da je u tom području postignuta visoka razina kvalitete, tj. kvaliteta koja je iznad nacionalnog prosjeka i škola može u tom području poslužiti kao primjer drugim školama. To ujedno znači da škola vodi brigu o svim elementima koji čine kvalitetu tog područja i ispunjava većinu kriterija (opisnica) te u tom području ima znatno više prednosti uz eventualno neke manje nedostatke koji značajnije ne narušavaju kvalitetu. Takva se ocjena može dodijeliti ako je u potpunosti zatvoren ciklus kvalitete za to područje. Zatvoriti ciklus kvalitete (*close the loop*) je izraz koji se jako često spominje u osiguravanju kvalitete i označava da su obuhvaćene sve četiri faze PDCA ciklusa. To bi u konkretnom slučaju značilo da škola u tom području pažljivo *planira* aktivnosti, dosljedno ih *provodi*, *mjeri* i *analizira* njihovu učinkovitost te temeljem analiza kontinuirano *provodi unapređenja* u tom području. Ocjena odličan za neko područje treba biti u skladu s prosudbom za to područje koja se navodi u odluci o vrednovanju te potkrijepljena podatcima i dokazima.

Zadatak za promišljanje:

- ✚ Proučite dvije prosudbe za isti standard kvalitete (područje kvalitete) *Unutarnje praćenje i ocjenjivanje odgojno-obrazovnih postignuća*, usporedite ih i navedite prednosti odnosno nedostatke svake od njih:
- ✚ Prva prosudba: Ovo područje kvalitete ocjenjujemo uspješnim jer je većina kriterija kvalitete ispunjena. Vrednovanje postignuća učenika unaprijed se planira, dosljedno provodi i osigurava stjecanje potrebnih kompetencija učenika. Ocjena: Odličan.
- ✚ Druga prosudba: Škola je u proteklih godinu dana uložila velike napore kako bi unaprijedila sustav vrednovanja i ocjenjivanja učeničkih postignuća. Održana je radionica o vrednovanju ishoda učenja koja je bila namijenjena nastavnicima u cilju osnaživanja njihovih kompetencija u ovom području. Svi su nastavnici, u okviru planiranja nastave za tekuću školsku godinu, pažljivo isplanirali metode i tehnike vrednovanja ishoda učenja i izradili materijale za vrednovanje, praćenje i ocjenjivanje učeničkih postignuća, pritom pazeći da se provjeravaju svi predviđeni ishodi učenja. U ranijim godinama samo se djelomično primjenjivao koncept ishoda učenja pa nije niti bilo moguće u cijelosti primjenjivati vrednovanje učeničkih postignuća temeljeno na ishodima učenja. Održane su i četiri fokus grupe na kojima su nastavnici u manjim timovima imali mogućnosti iznijeti svoje nedoumice i dvojbe vezano za praktičnu primjenu novoga koncepta te razmijeniti primjere dobre prakse. Pri planiranju vrednovanja učeničkih postignuća u obzir su uzete specifične potrebe i mogućnosti učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama. Kriteriji i elementi vrednovanja jasni su i unaprijed dostupni učenicima putem usmene obavijesti nastavnika i putem interne mrežne stranice. Isplanirano vrednovanje provodi se dosljedno i pravedno, u



skladu s predviđenim ishodima učenja. Prati se postignuće učenika te su oni jasno informirani o svom napretku te im se pruža mogućnost ponovnog vrednovanja vlastitih postignuća kao i dodatni savjeti za učenje. Novi način vrednovanja i ocjenjivanja učeničkih postignuća je analiziran putem povratnih informacija učenika te je uočeno veće zadovoljstvo učenika u tom segmentu (prosječna ocjena 4,2 u odnosu na 3,8). Povratne informacije nastavnika pokazale su da još ima prostora za poboljšanje, posebice vezano za bolje povezivanje metoda i tehnika vrednovanja učeničkih postignuća s predviđenim nastavnim metodama. Budući se unaprijeđeni sustav vrednovanja učeničkih postignuća primjenjuje tek jednu godinu, za sada nije bilo moguće navedeni segment ispitati u okviru ankete poslodavaca koja se provodi svake godine, ali svakako je u planu da se to ispitivanje provede u budućem razdoblju kako bi se utvrdilo stječu li završeni učenici potrebne kompetencije i kako novi sustav vrednovanja utemeljen na ishodima učenja na to utječe. Ocjena: Vrlo dobar.

- ⊕ Pročitajte mišljenje autora i promislite možete li se s njime složiti:
- ⊕ Prva prosudba daje samo općenitu informaciju o tome je li standard ispunjen, ali ne dobivamo detaljniju informaciju koji kriteriji su ispunjeni, a koji nisu. Nema poveznice s nekim podatcima niti je jasno na temelju čega škola zaključuje da je u tom segmentu uspješna i čime to potkrepljuje. Nema nikakve informacije o tome kako se taj segment mijenjao u odnosu na prethodni ciklus samovrednovanja i planiraju li se u tom smislu neke aktivnosti u budućnosti. Nasuprot tome, druga prosudba je puno informativnija. Ona prati kriterije i daje informaciju što je škola vezano uz ovaj segment napravila u odnosu na protekli ciklus i što planira dalje. Poziva se na konkretne podatke i dokaze (ankete, radionice, fokus grupe). Ovakva prosudba je dobra osnova za identifikaciju prednosti i nedostataka i donošenje plana unapređenja (što prva prosudba nije) te će kao takva poslužiti kao dobra osnova pri idućem samovrednovanju koje će se moći nadovezati na informacije iz ove prosudbe. Prva prosudba to neće moći osigurati i u situaciji da se možda u sljedećem razdoblju izmijeni uprava škole, nova uprava neće imati poveznicu s prijašnjim stanjem niti dovoljno informacija za planiranje i odlučivanje.

Izrada izvješća o samovrednovanju (samoanalizi)

Kad su ispunjeni svi potrebni koraci koji bi trebali prethoditi izradi izvješća o samovrednovanju (planiranje, dogovori oko odgovornosti, edukacija i komunikacija, mjerjenje i analiziranje, prikupljanje podataka i dokaza itd.), izrada samog izvješća ne bi trebala predstavljati značajniji problem i u tom se slučaju izvješće može izraditi u relativno kratkom roku. Važno je da se još u okviru faze planiranja dogovore odgovornosti za sastavljanje izvješća.

U praksi se najčešće te odgovornosti za sastavljanje izvješća podijele prema prioritetnim područjima (ili područjima kvalitete) pri čemu je jedan manji tim (obično iz sastava

povjerenstva za kvalitetu ili minitimova) odgovoran za izradu jednog prioritetnog područja. Takav pristup omogućuje da se uži tim s posebnom pažnjom posveti jednom prioritetnom području i pažljivo prouči sve informacije koje su prikupljene, a povezane su s tim prioritetnim područjem. Tako se mogu dobiti kvalitetne i relevantne prosudbe i ocjene. Naravno, nije pogrešno ako se škola opredijeli i za drugčiji pristup, ona sama odlučuje što je za nju najbolje. Kod pristupa gdje su odgovornosti za sastavljanje izvješća podijeljene, važno je da na kraju izvješće pažljivo pregleda jedna osoba (obično koordinator kvalitete/samovrednovanja) kako bi se svi dijelovi uskladili, izbjegli suprotni nalazi u različitim dijelovima teksta te izbjegla nepotrebna ponavljanja i preklapanja.

Izradu izvješća o samovrednovanju najbolje je započeti od samih prosudbi i ocjena po područjima kvalitete, a potom po prioritetnim područjima. Tek kada su donesene prosudbe i ocjene po područjima, najvažnije nalaze trebalo bi sažeti u okviru cjelokupne prosudbe koja bi trebala sadržavati glavne prednosti i nedostatke škole, glavna unapređenja u odnosu na raniji ciklus samovrednovanja te glavne ciljevi za dalje.

Pri izradi izvješća o samovrednovanju treba voditi računa da je ono pisano jednostavnim i razumljivim jezikom, da je objektivno i samokritično, ali i poticajno. Izvješće treba sadržavati prosudbe potkrijepljene podatcima i dokazima i dati poveznicu s ranijim samovrednovanjem kao i buduću perspektivu.

Izvješće o samovrednovanju potrebno je raspraviti među djelatnicima škole te provjeriti misle li oni da izvješće realno oslikava njihovu školu, tj. prepoznaju li da se radi o njihovoj školi. Bilo bi dobro dobiti i mišljenje nekih vanjskih dionika. Izvješće, u konačnici, usvaja uprava i ona je odgovorna za izvješće i sve informacije u njemu.

Organizaciono učenje i unapređivanje kvalitete škola

Pažljivo planiran i proveden proces samovrednovanja, koji na odgovarajući način prikuplja relevantne podatke, uključuje dionike te mjeri i analizira kvalitetu prema standardima kvalitete koristeći pritom odabrane indikatore, trebao bi rezultirati boljim sagledavanjem vlastitih snaga i slabosti. Nalazi o uočenim nedostatcima do kojih se došlo u procesu samovrednovanja trebali bi biti osnova za bolje planiranje potrebnih promjena i donošenje informiranih strateških odluka utemeljenih na relevantnim podatcima. Stoga, na temelju identificiranih nedostataka i manjkavosti treba pristupiti izradi plana unapređenja kako bi se ti nedostatci u sljedećem razdoblju otklonili. Pritom treba voditi računa o mogućim ograničenjima za ostvarenje ciljeva. To su najčešće resursi koji su školi na raspolaganju, stoga treba biti realan u svojim planovima i ponekad treba krenuti već od manjih ciljeva,

tj. od onoga što je škola u mogućnosti mijenjati, a to su, prije svega, sam nastavni proces i njegova kvaliteta.

Informacije prikupljene u procesu samovrednovanja mogu se koristiti za donošenje novih ili reviziju postojećih strateških ciljeva, odnosno za praćenje realizacije već zadanih strateških ciljeva. Na taj način samovrednovanje kao alat u osiguravanju kvalitete postaje jedan od temelja za daljnje strateško promišljanje o nužnim promjenama i unapređenjima. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete ima smisla samo ako je dio strateškog upravljanja. U suprotnom, plan unapređenja neće moći biti realiziran.

Pritom je važno da se nakon provedenog procesa samovrednovanja, unutar same organizacije, otvari rasprava o nalazima godišnjeg procesa samovrednovanja, identificiranim snagama i slabostima te aktivnostima za daljnja unapređenja. Na taj se način potiče zajedništvo i suradnja te uključenost svakog pojedinca u proces unapređivanja škole, a ujedno doprinosi relevantnosti i objektivnosti uočenih nalaza i budućih planova. Takvo **organizacijsko učenje** može biti glavni pokretač pozitivnih promjena u školi i može donijeti promjenu u kojoj se školska zajednica okuplja oko zajedničkih ciljeva i vrijednosti osnažujući svoju predanost i posvećenost organizaciji što je glavni preuvjet budućeg razvoja škole i glavni znak da škola gradi kulturu kvalitete.

Nakon izrade plana unapređenja slijedi provedba najvažnije faze, tj. implementacija plana unapređenja i provođenje dogovorenih aktivnosti u cilju otklanjanja uočenih nedostataka i unapređivanja kvalitete.

Zadatak za promišljanje:

- ⊕ Pogledajte shemu PDCA ciklusa i promislite provodi li vaša škola sve četiri faze toga ciklusa. U praksi često nailazimo na slučajeve u kojima institucija koja započinje graditi unutarnji sustav osiguravanja kvalitete planira svoje aktivnosti, provodi ih te mjeri svoje aktivnosti, ali nedostaje posljednja faza u kojoj je potrebno implementirati poboljšanja. To nam pokazuje da sustav nije učinkovit jer ne donosi poboljšanja. Kako je to u vašoj školi? Vidite li poboljšanja u kvaliteti vaše škole u odnosu na ranije razdoblje?



Što ja kao ravnatelj/član uprave škole mogu učiniti za uspješnu provedbu procesa samovrednovanja?

Ključne riječi: analiza kvalitete upravljanja, upravljanje i samovrednovanje, upravljanje i unapređivanje kvalitete škola

Uprava škole ima ključnu ulogu u razvoju snažnog i vjerodostojnjog unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete čiji je sastavni dio i provedba procesa samovrednovanja. Pritom je najvažnije da je **politika unutarnjeg osiguravanja kvalitete dio strateškog upravljanja**.

Polazište za razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i provedbu procesa samovrednovanja kao i za upravljanje školom su misija, vizija i strategija škole. To su temeljni dokumenti bez kojih nije moguće planirati niti razvijati unutarnji sustav osiguravanja kvalitete. To su ujedno i glavni upravljački alati. Priprema dobre misije koja će odražavati specifičnosti škole u odnosu na druge slične institucije, jasna vizija te održivi strateški ciljevi primarno su odgovornost uprave. **Misija** pojašnjava zašto neka institucija sada postoji, a **vizija** predstavlja što bi ta institucija trebala biti u budućnosti. **Strategija i strateški ciljevi** su veza između misije i vizije i provođenje strateških ciljeva pomaže instituciji da se razvija u pravom smjeru, prema svojoj viziji. **Izraditi dobru misiju, viziju i strategiju primarno je odgovornost uprave**, ali to nije nimalo jednostavan zadatak. Zato bi bilo dobro da uprave škola prođu određene edukacije iz područja upravljanja. Postoje određeni alati koji upravama u tome mogu pomoći. Primjer su SWOT analiza kojom započinje izrada svake strategije te definiranje strateških ciljeva pomoću SMART principa.

Strategije se obično izrađuju na dulje vremensko razdoblje i stoga je važno operacionalizirati strategiju godišnjim operativnim planovima, mehanizmima praćenja, rokovima i nadležnostima kako bi ona bila učinkovit alat za upravljanje institucijom. Važno je da je cijeli proces transparentan i da je svim zaposlenicima jasno koji su kratkoročni ciljevi i aktivnosti predviđeni za iduću školsku godinu, tko je za što odgovoran i u kojim se rokovima pojedine aktivnosti trebaju obaviti. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete uključuje postojanje strategije i praćenje njene realizacije kroz proces samovrednovanja utemeljen na PDCA ciklusu. Na taj način realizacija strategije postaje dio unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. Upravo to i jest svrha unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i samovrednovanja, tj. kroz ciklus koji uključuje planiranje aktivnosti i njihovu provedbu te mjerjenje i analiziranje njihove učinkovitosti identificirati što je realizirano i

gdje su potrebna poboljšanja te temeljem toga planirati unapređenja. I dok su koordinator kvalitete/samovrednovanja i povjerenstvo za kvalitetu odgovorni za operativnu pripremu plana unapređenja, uprava je odgovorna za provedbu plana unapređenja.

Uloga uprave je i jasno **komunicirati** važnost procesa samovrednovanja i pridobiti zaposlenike za aktivnu posvećenost tom procesu. Školska zajednica treba prepoznati vrijednost procesa samovrednovanja i kako on doista može unaprijediti kvalitetu rada škole u svim segmentima, a posebno vezano za najvažnije odrednice kvalitete kao što su povećanje relevantnosti programa i njihovo bolje usklađivanje s potrebama učenika i vanjskih dionika, osnaživanje kompetencija nastavnika, osvremenjivanje nastavnog procesa što će rezultirati i većim zadovoljstvom učenika i svih zaposlenika te osnažiti školu za bolje suočavanje sa suvremenim izazovima.

Upravo u ostvarenju toga cilja ključnu ulogu ima uprava škole koja treba dati **snažnu podršku procesu samovrednovanja** te poticati sudionike procesa na aktivnu suradnju temeljenu na jasnim ciljevima i vrijednostima, transparentnosti, otvorenosti i povjerenju. Posvećenost uprave i nastavnika tom procesu ključna je za njegov uspjeh i bez toga nema izgradnje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete.

Pritom je važno da uprava škole ne vidi proces izgradnje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i procesa samovrednovanja samo kao obvezu nametnutu s nacionalne razine nego da zaista prepozna te procese kao alat koji, prije svega, koristi samoj upravi u uspješnom upravljanju školom. Kvalitetno proведен proces samovrednovanja, koji uključuje dionike i prikuplja relevantne i vjerodostojne podatke i dokaze, omogućit će upravi da bolje sagleda područja rada škole koja bi trebalo unapređivati i to koristi kao polazište u planiranju svoga daljnjega rada. Zato je važno da sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete bude dio strateškog upravljanja. Sve aktivnosti škole trebaju proizlaziti iz misije, vizije i strateških ciljeva škole, a mjerjenje i analiziranje uspješnosti tih aktivnosti pomoći će upravi u dalnjem planiranju rada i uspostavi novih, odnosno reviziji postojećih strateških ciljeva. Učinkovit unutarnji sustav osiguravanja kvalitete i redoviti procesi samovrednovanja kao njegov sastavni dio, najkorisniji su alat koji uprava ima na raspolaganju u uspješnom obavljanju svojih zadataka i važno je da to i prepozna na takav način.

Vrijednost takvog načina upravljanja školom koji je povezan sa sustavom unutarnjeg osiguravanja kvalitete je i u tome što u njemu aktivno participiraju svi dionici. Time oni razvijaju svijest o tome da svojim aktivnim sudjelovanjem doprinose zajedničkom interesu. Oni imaju mogućnost identificirati snage, ali i poteškoće s kojima se susreću u svom radu i o tome komunicirati na razini škole (kroz upitnike, intervjuje, fokus grupe, održane

sastanke i sl.). Informacije prikupljene od dionika pomažu da se iz tih individualnih iskustava identificiraju relevantni nalazi o snagama i slabostima na razini škole i temeljem toga izrađuju planovi za dalje. Na taj način dionici su ujedno uključeni u sustav upravljanja i to je primjer kako uspješno povezati *bottom-up* i *top-down* sustav upravljanja na dobrobit školske zajednice.

Takav sustav upravljanja ujedno omogućuje upravi da pridobije školsku zajednicu za ostvarenje predviđenih strateških ciljeva i donošenje odluka o nužnim promjenama. Uspješna uprava može nalaze unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete koristiti na način da pridobije školsku zajednicu za provođenje nužnih promjena, makar one bile i ne tako jednostavne i popularne. Ako uprava jasno komunicira zašto su te promjene nužne i kako se do tih zaključaka došlo u zajedničkom promišljanju na razini škole u procesu koji se temelji na transparentnosti, uključenosti i povjerenju, te će promjene, makar i ne previše popularne, biti lakše provesti. Stoga je važno još jednom istaknuti kako je **učinkovit unutarnji sustav osiguravanja kvalitete prije svega interes i odgovornost uprave.**

Osim uspostave temeljnih strateških dokumenata, posvećenosti procesu izgradnje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete te jasnoj i otvorenoj komunikaciji o procesu samovrednovanja, uloga je uprave i **odrediti nadležnosti i odgovornosti djelatnika** za provedbu procesa samovrednovanja, redovito kontrolirati provedbu pojedinih faza procesa samovrednovanja te osigurati potrebnu **edukaciju ili trening** sudionika odgovornih za provedbu pojedinih dijelova toga procesa.

Zapamtite:

- ✚ Osigurajte posvećenost uprave kvaliteti definirajući jasnú misiju, viziju, strateške ciljeve i politike osiguravanja kvalitete te provodeći aktivnosti u skladu s time.
- ✚ Odredite koordinatora kvalitete/samovrednovanja i članove povjerenstva za kvalitetu i jasne odgovornosti i nadležnosti drugih djelatnika u procesu osiguravanja kvalitete i provedbi samovrednovanja.
- ✚ Osigurajte uvjete za rad koordinatora kvalitete/samovrednovanja i povjerenstva za kvalitetu koji će kontinuirano izgrađivati svoje kompetencije na temu kvalitete, biti posvećen temi kvalitete i zajedno s cijelom institucijom raditi na unapređenju kvalitete.
- ✚ Osigurajte aktivnu uključenost uprave u proces samovrednovanja i posvećenost kvaliteti te nadzor nad procesom samovrednovanja.
- ✚ Osigurajte da je komunikacija o kvaliteti i *top-down* i *bottom-up*.
- ✚ Osigurajte provedbu plana unapređenja i aktivno pratite učinak.



Zadatak za promišljanje:

- ⊕ Učinkovitost sustava upravljanja neke škole koji, među ostalim, uključuje i odgovornost i posvećenost uprave procesu izgradnje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i provedbi procesa samovrednovanja može se vrednovati i ocijeniti kroz standard (područje kvalitete) koje se odnosi na upravljanje kvalitetom u okviru šestog prioritetnog područja. Proučite opisnice (kriterije) koje pobliže pojašnjavaju značenje tog standarda. Pokušajte temeljem navedenih opisnica to područje kvalitete definirati kao standard kvalitete i predložiti glavne elemente provjere/pitanja koja bi trebalo uzeti u obzir/provjeriti prilikom vrednovanja i ocjenjivanja tog područja odnosno standarda.

- ⊕ Proučite promišljanja autora o navedenom zadatku i promislite slažete li se s prijedlogom:
PRIORITETNO PODRUČJE 6. – UPRAVLJANJE USTANOVOM I KVALITETA
PODRUČJE KVALITETE (STANDARD) KOJI SE ODNOŠI NA UPRAVLJANJE: Strukovna je škola prihvatile politiku osiguravanja kvalitete koja je dio strateškog upravljanja.

GLAVNI ELEMENTI PROVJERE:

Postoje li misija, vizija i strateški ciljevi? Jesu li u razvoju tih dokumenata bili uključeni dionici?
Postoje li godišnji operativni planovi s predviđenim aktivnostima, rokovima, nadležnostima i mehanizmima praćenja?

Postoji li izvješće o realizaciji godišnjih planova?

Je li uprava odredila odgovornosti i nadležnosti za operativnu provedbu procesa samovrednovanja? Je li imenovala koordinatora kvalitete/samovrednovanja i povjerenstvo za kvalitetu? Prati li aktivno njihov rad? Je li odredila odgovornosti ostalih djelatnika?

Koristi li uprava nalaze iz procesa samovrednovanja i temeljem nalaza provodi plan unapređenja koji je povezan sa strateškim ciljevima?

Je li uprava posvećena razvoju sustava osiguravanja kvalitete i samovrednovanja? Je li aktivno uključena u to?

Komunicira li uprava proces samovrednovanja, njegove nalaze i plan unapređenja s dionicima na odgovarajući način?

- ⊕ Jeste li suglasni s promišljanjima autora o značenju standarda kvalitete koji se odnosi na upravljanje kvalitetom i glavnim elementima/pitanjima za provjeru? Izradite prosudbu za svoju školu za navedeni standard kvalitete (područje kvalitete) prema navedenim elementima provjere. Nastojte pritom prosudbu povezati s nekim podatcima te navesti ako se neki segment promijenio u odnosu na prethodno stanje. Ocijenite standard (područje kvalitete) temeljem prosudbe vodeći se time da zapravo ocjenjujete razinu implementacije, tj. razinu usklađenosti sa standardom i da su neki elementi provjere ključni, tj. značajnije utječu na ocjenu (primjerice, moguće je da se škola jako trudi oko procesa samovrednovanja, ali nema temeljne upravljačke dokumente – misiju, viziju i strategiju, a oni su polazište za razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i njegovo povezivanje sa strateškim



upravljanjem i daljnjim razvojem škole i kvalitete) pa stoga taj standard ne može biti ocijenjen niti kao zadovoljavajući jer ne donosi unapređenje što je ključno i to se treba odraziti i u samoj prosudbi i ocjeni.

Je li na meni kao koordinatoru kvalitete/samovrednovanja i članu povjerenstva za kvalitetu sva odgovornost za provedbu procesa samovrednovanja?

Ključne riječi: kvaliteta samovrednovanja, analiza samovrednovanja, unapređivanje samovrednovanja

Razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete pa tako i provedba samovrednovanja obuhvaćaju čitav niz procesa i aktivnosti koje je potrebno operativno provoditi. Zato je važno da se u okviru tog sustava odrede nadležnosti i odgovornosti pojedinih sudionika. I dok je **uprava škole odgovorna za upravljanje školom i kvalitetom, koordinator samovrednovanja (koji je često i koordinator za kvalitetu) te povjerenstvo za kvalitetu odgovorni su za operativnu provedbu** procesa unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i procesa samovrednovanja.

Odgovornost za operativnu provedbu svih aktivnosti vezanih za razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i povezano s tim i provedbu procesa samovrednovanja uključuje sve već spomenute korake: planiranje samovrednovanja, dogovor o ciljevima i prioritetima, prikupljanje podataka i dokaza, donošenje prosudbi prema standardima i indikatorima utemeljeno na podatcima i dokazima, izradu izvješća o samovrednovanju te potom izradu prijedloga plana unapređenja, ali i operativnu analizu provedenog samovrednovanja s planom njegova unapređenja u sljedećem ciklusu.

Koordinator samovrednovanja predvodi rad povjerenstva za kvalitetu i osobno koordinira sve gore navedene procese. Iako su koordinator samovrednovanja i povjerenstvo za kvalitetu odgovorni za operativnu provedbu tih procesa, to nikako ne znači da je to samo njihova zadaća i obveza. Jedan je od osnovnih principa u provedbi procesa unutarnjeg osiguravanja kvalitete i provedbi samovrednovanja uključenost unutarnjih i vanjskih dionika, stoga je potpuno pogrešan pristup prema kojemu je to sve stvar povjerenstva za kvalitetu i ostali djelatnici, posebice nastavnici, nemaju ništa s tim.

Svi se djelatnici, u manjoj ili većoj mjeri, u okviru svoga segmenta rada, trebaju uključiti u proces samovrednovanja. Samo ako se i ostali djelatnici aktivno uključe u proces samovrednovanja, počet će doživljavati taj proces kao zajednički interes, kao „našu stvar“,



čime taj proces prestaje biti administrativni teret i postaje zajednica učenja u školi. U tom zajedničkom učenju, suočavanju sa snagama i zajedničkim izazovima, jača privrženost i posvećenost instituciji i njezinim vrijednostima, osvješćuje se odgovornost svakog pojedinca za kvalitetu i njezin razvoj, a na dobrobit cijele školske zajednice.

Djelatnici, posebice nastavnici, koji nisu u sastavu povjerenstva za kvalitetu mogu se uključiti na različite načine u provedbu samovrednovanja, a najvažnije je da se uključe u dijalog o ciljevima i prioritetima, davanje povratnih informacija o vrednovanju svoga rada, prikupljanje podataka i dokaza, donošenje prosudbi i izradu izvješća za određena područja kvalitete, dijalog o nalazima samovrednovanja, uočenim prednostima i nedostacima te dijalog o planu unapređenja i predviđenim aktivnostima.

Zadatak za promišljanje:

⊕ Učinkovitost i kvaliteta provedenog procesa samovrednovanja mogu se vrednovati i ocijeniti kroz standard (područje kvalitete) koje se odnosi na *proces samovrednovanja* u okviru šestog prioritetskog područja. Proučite opisnice (kriterije) koje pobliže pojašnjavaju značenje tog standarda. Pokušajte temeljem navedenih opisnica to područje kvalitete definirati kao standard kvalitete i predložiti glavne elemente/pitanja za provjeru koja bi trebalo uzeti u obzir/provjeriti prilikom vrednovanja i ocjenjivanja tog područja odnosno standarda.

⊕ Proučite promišljanja autora o navedenom zadatku i promislite slažete li se s prijedlogom:
PRIORITETNO PODRUČJE 6. – UPRAVLJANJE USTANOVOM I KVALITETOM
PODRUČJE KVALITETE (STANDARD) KOJI SE ODNOŠI NA PROCES SAMOVREDNOVANJA:
Strukovna škola redovito provodi *proces samovrednovanja*, a nalaze i rezultate tog procesa koristi za unapređenje kvalitete svoga rada.

GLAVNI ELEMENTI PROVJERE:

Provodi li škola proces samovrednovanja i izrađuje li izvješće jedanput godišnje?
Vrednuju li se sva područja rada jednakom ili postoje prioritetna područja koja se detaljnije vrednuju?

Jesu li osigurani uvjeti za rad povjerenstva za kvalitetu? Dobiva li ono odgovarajuću podršku u radu?

Uključuju li se unutarnji i vanjski dionici u proces samovrednovanja? Koji dionici? Na koji se način uključuju? Jesu li prošli neku pripremu/obuku?

Provodi li se prikupljanje podataka i dokaza kontinuirano tijekom godine? Koje su glavne metode za prikupljanje? Postoji li neki IT sustav za podršku tom procesu?

Jeste li odredili glavne indikatore praćenja, posebice ključne indikatore za sve standarde/područja kvalitete?

Jeste li temeljem provedenog procesa samovrednovanja identificirali glavne snage i slabosti i temeljem toga izradili plan unapređenja škole? Jeste li to povezali sa strateškim ciljevima?



Jeste li analizirali kvalitetu i učinkovitost procesa samovrednovanja i predložili neka poboljšanja? Jeste li to povezali sa strateškim ciljevima?

Jeste li unaprijedili proces samovrednovanja u odnosu na ranije cikluse?

Jeste li jasno komunicirali proces samovrednovanja, posebice prosudbe i ocjene te plan unapređenja?

⊕ Jeste li suglasni s promišljanjima autora o značenju standarda kvalitete koji se odnosi na kvalitetu samovrednovanja i glavnim elementima/pitanjima za provjeru? Izradite prosudbu za svoju školu za navedeni standard kvalitete (područje kvalitete) prema navedenim elementima provjere. Nastojte pritom prosudbu povezati s nekim podatcima te navesti ako se neki segment promijenio u odnosu na prethodno stanje. Ocijenite standard (područje kvalitete) temeljem prosudbe vodeći se time da zapravo ocjenjujete razinu implementacije, tj. razinu usklađenosti sa standardom i da su neki elementi provjere ključni, tj. jače utječu na ocjenu (primjerice, moguće je da se škola jako trudi oko procesa samovrednovanja i uključila je sve potrebne elemente te izradila vrlo ambiciozan plan unapređenja, ali ako on nije realan i ne uzima u obzir i postojeća ograničenja, neće ga biti moguće realizirati, tj. neće biti ispunjen najvažniji korak koji se odnosi na implementaciju unapređenja; plan unapređenja treba biti povezan s nedostatcima i poticajem, ali istovremeno i realan).

⊕ Na sličan način analizirajte i područje kvalitete (standard) koji se odnosi na proces unapređenja temeljem provedenog samovrednovanja i dobit ćete cjelovitu sliku o učinkovitosti procesa samovrednovanja u vašoj školi. Temeljem prosudbi za ta dva područja kvalitete identificirajte slabosti i pripremite prijedlog aktivnosti za otklanjanje tih slabosti i nedostataka.

Kvaliteta i samovrednovanje iz perspektive nastavnika – što ja imam s tim i kakve to veze ima sa mnom?

Ključne riječi: *samovrednovanje i ishodi učenja, samovrednovanje i učenje i poučavanje*

Uvodno promišljanje o kvaliteti iz perspektive nastavnika:

⊕ Proučite sljedeće izjave o kvaliteti i promislite o svakoj od njih, posebice uzimajući u obzir dva pitanja:
Što kvalitete znači za svakoga ponaosob?
Tko je odgovoran za kvalitetu?

⊕ Izjave o kvaliteti:

1. *U mojoj školi postoji osoba koja je odgovorna za osiguravanje kvalitete i unapređenje kvalitete.*



2.	<i>Osoba koja je zadužena za samovrednovanje u mojoj školi osigurava sve aktivnosti koje provodi tim za kvalitetu škole.</i>
3.	<i>Kad se radi o pitanjima kvalitete, u mojoj školi je za to odgovoran ravnatelj škole.</i>
4.	<i>Smatram da se mnoge stvari vezane za kvalitetu ne odvijaju na najbolji način.</i>
5.	<i>Nisam uključen/a u pitanja kvalitete u školi, ali svakodnevno unapređujem kvalitetu svog rada i kvalitetu nastave koju izvodim.</i>
6.	<i>Kvaliteta nastave za učenike počinje sa mnom.</i>
7.	<i>Kvaliteta moje škole počinje sa mnom.</i>
8.	<i>Želim biti uključen/a u aktivnosti unapređenja kvalitete u mojoj školi.</i>
9.	<i>Aktivnije ću se uključiti u proces samovrednovanja škole.</i>

Kad promišljamo o kvaliteti neke škole, postajemo svjesni kako je pojam kvalitete neke škole kompleksan i sačinjen od puno međusobno povezanih segmenata koji utječu na ukupnu kvalitetu. Ipak, kad bismo morali odrediti što je to što čini osnovu kvalitete neke škole, vjerojatno bismo se svi složili kako je u osnovi kvalitete ipak ono što čini samu srž obrazovanog procesa, tj. **kvalitetan program/nastavni predmet/nastavni sadržaji i kvalitetan sustav učenja, poučavanja i vrednovanja**. Upravo ti segmenti i njihova kvaliteta u najvećoj mjeri ovise o samim nastavnicima, odnosno kvaliteta neke škole u najvećoj mjeri započinje od svakog pojedinog nastavnika i o njemu ovisi.

Stoga je iznimno važno nastavnike koji su, uz učenike, najvažniji unutarnji dionici, uključiti u cijelokupno promišljanje i dijalog o kvaliteti, konceptima kvalitete, ciljevima i prioritetima kvalitete neke škole, u razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i provedbu samovrednovanja i unapređenja.

Suprotno tome, u praksi se često događa da nastavnici, pogotovo ako nisu u sastavu povjerenstva za kvalitetu ili nisu određeni za neke odgovornosti izravno povezane sa samovrednovanjem, ne shvaćaju jasno svoju ulogu i važnost za cijelokupnu kvalitetu, a često i nemaju dovoljno informacija o važnosti i provedbi procesa samovrednovanja kao niti motivaciju za aktivnijim uključivanjem.

Stoga je izuzetno važno da odgovarajućim aktivnostima uprave, koordinatora kvalitete/samovrednovanja i povjerenstva za kvalitetu nastavnici osvijeste svoju važnost i odgovornost za kvalitetu te da aktivnim uključivanjem u cijeli proces samovrednovanja dobiju priliku kao pojedinci utjecati na pozitivne promjene u školi.



Iako nastavnici ne mogu utjecati na neke segmente rada škole kao što su, primjerice, materijalni resursi ili neke vanjske okolnosti koje puno puta mogu biti ograničavajuće za njihov rad i kvalitetu izvedbe nastave, važno je da osvijestite da ima dosta segmenata na koje mogu utjecati kako bi se poboljšala kvaliteta nastave, iskustvo učenja i postignuća učenika.

U svjetlu te spoznaje važno je osvijestiti nastavnike da proces samovrednovanja i unapređivanja škole zapravo započinje od vrednovanja vlastitoga rada svakog pojedinog nastavnika. I u tome je uloga svakog pojedinog nastavnika neprocjenjiva.

Primjenjujući različite alate za osiguravanje kvalitete kao što su samoprocjena vlastitoga rada, kolegijalno praćenje kolega nastavnika iz škole, povratne informacije učenika, ali i aktivno sudjelovanje u tematskim raspravama i fokus grupama na različite teme koje se tiču kvalitete te kontinuiranim ulaganjem u edukaciju i osnaživanjem nastavničkih kompetencija, sam nastavnik može napraviti značajne promjene za razvoj kvalitete u segmentima za koje je kao pojedinac zadužen, a time posljedično i za ukupnu kvalitetu cijele škole.

Pritom, najvažnije odrednice kvalitete koje izravno ovise o svakom pojedinom nastavniku, a koje se detaljnije razmatraju u nastavku su kvaliteta nastavnih predmeta/nastavnih sadržaja utemeljenih na ishodima učenja te učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereno na učenika.

[Glavne odrednice kvalitete: kvaliteta programa, nastavnih predmeta i nastavnih sadržaja utemeljenih na konceptu ishoda učenja \(kompetencijski pristup razvoju programa\).](#)

Kvaliteta i relevantnost programa, pojedinih nastavnih predmeta i nastavnih sadržaja čini jednu od najvažnijih odrednica kvalitete. Najkorisniji alat za osiguravanje kvalitete te važne odrednice kvalitete su **ishodi učenja** i stoga je jako važno da nastavnici dobro razumiju koncept ishoda učenja kako bi koristeći taj alat mogli samovrednovati i unapređivati taj segment u svome radu. **Stoga se u nastavku pojašnjavaju osnovni elementi toga pristupa.**

U svjetlu izmijenjene paradigme obrazovanja prema kojoj se težište stavlja na učenika i njegova postignuća, preporuča se obrazovne programe razvijati utemeljeno na kompetencijskom pristupu. Stoga je vrlo važno poznavati osnovne elemente koji su sastavni dio takvog pristupa: kompetencije i ishodi učenja, kvalifikacijski okvir i konstruktivno poravnanje.



Razlika između kompetencija i ishoda učenja, prema krajnje pojednostavljenoj definiciji, sastoji se u tome što **kompetencije** ima čovjek/pojedinac (to su znanja, vještine i vrijednosti stečene tijekom obrazovanja), a **ishode učenja** ima neki obrazovani proces (program, predmet, nastavna cjelina i sl.). Pritom bi trebalo voditi računa da su predviđeni ishodi učenja obrazovnog procesa u skladu s kompetencijama koje bi pojedinac trebao steći u procesu obrazovanja. S obzirom da je kod strukovnog obrazovanja u fokusu zapošljivost završenih učenika, u osnovi definiranja predviđenih ishoda učenja obrazovnog programa (kurikula) je osigurati da su oni u skladu s kompetencijama potrebnima na tržištu rada.

U prvom koraku pri definiranju predviđenih ishoda učenja obrazovnog programa važno je osigurati da su oni u skladu sa zahtjevima razine na kojoj se taj obrazovni program planira izvoditi, tj. u skladu s opisnicama razine Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO-a). To su opće ili generičke opisnice i ne ovise o području obrazovnog programa, već s njima moraju biti usklađeni svi obrazovni programi koji se izvode na istoj razini. Upravo je to usklađivanje razine i temeljna ideja nacionalnih kvalifikacijskih okvira.

Sljedeći je korak određivanje specifičnih ishoda učenja za određeno područje. Smjernice koje mogu pomoći za određivanje specifičnih ishoda učenja mogu proizaći iz anketa poslodavaca ili alumna, strukovnih udruženja, zakonske regulative za određena područja i sl. Također, Hrvatski kvalifikacijski okvir zamišljen je na način da se izrade standardi zanimanja i standardi kvalifikacija sa skupovima ishoda učenja. Upravo bi standardi kvalifikacija trebali sadržavati informaciju o specifičnim ishodima učenja za neko područje s kojima bi ishodi učenja obrazovnog programa u nekom području trebali biti usklađeni.

Tek kada se dobro prouče informacije prikupljene u prvim dvama koracima, trebalo bi pristupiti izradi obrazovnog programa. S obzirom da u slučaju kurikuluma govorimo o izvana zadanoj obrazovnom okviru koji se utemeljuje na nacionalnoj razini i koji je obvezujući za sve škole (što uključuje izvana zadane predviđene ishode učenja obrazovnog programa i nastavnih predmeta), nastavnici bi u cilju osiguravanja kvalitete i primjene kompetencijskog pristupa razvoju i provedbi obrazovnog programa/kurikula, primarno trebali biti usmjereni na razradu predviđenih ishoda učenja nastavnih predmeta koje izvode te posebnu pažnju posvetiti tzv. konstruktivnom poravnanju.

Kako bi to uspješno napravili, nastavnici trebaju imati temeljna znanja o osnovnim principima takvog kompetencijskog pristupa temeljenog na ishodima učenja. Osnovna razlika između takvog kompetencijskog pristupa i tradicionalnog pristupa je u tome što se



kod tradicionalnog pristupa polazi od nastavnih sadržaja tradicionalno uvriježenih za ključne koncepte u nekom području, a kod kompetencijskog pristupa se polazi od kompetencija i ishoda učenja i svi se ostali elementi nastavnog procesa usklađuju s predviđenim ishodima učenja. Takva promjena perspektive može zahtijevati odustajanje od nekih nastavnih sadržaja koji su se tradicionalno izvodili, a više nisu nužni stručnjacima u području ili može zahtijevati uvođenje sasvim novih sadržaja. Takva promjena ustaljenog načina razmišljanja može predstavljati veliki izazov nastavnicima te može rezultirati i nerazumijevanjem pa i otporima i stoga je važno da to bude dobro argumentirano i komunicirano na razini škole.

Slika 3: Redoslijed definiranja ishoda učenja u obrazovnom programu utemeljenom na kompetencijskom pristupu



Prvi je korak, vezan uz same nastavnike, dobro razraditi predviđene ishode učenja za svoje nastavne predmete prema nastavnim cjelinama. Pritom trebaju paziti da su predviđeni ishodi učenja nastavnih cjelina u skladu s predviđenim ishodima nastavnog predmeta. Pri razradi i definiranju ishoda učenja treba se voditi osnovnim pravilima. Ishodi učenja trebaju biti ispravno formulirani, a pritom se kao pomoć najčešće koristi tzv. Bloomova taksonomija. Prema njoj postoji šest različitih razina koje odražavaju dubinu misaonih procesa u obradi informacija pri čemu viša razina podrazumijeva dublje misaone procese i baratanje sadržajima na složeniji način. Bloomova taksonomija nudi pomoć u vidu preporučenih aktivnih glagola koji se mogu koristiti za definiranje predviđenih ishoda učenja svake razine. Nadalje, pri definiranju predviđenih ishoda učenja nastavnici bi trebali paziti da ih definiraju na način da su jasni i razumljivi, napisani iz pozicije učenika i mjerljivi.

Dobro razrađeni ishodi učenja nastavnih predmeta podloga su za planiranje nastavnih sadržaja, metoda i strategija poučavanja, načina učenja te praćenja i vrednovanja naučenog. To je ključan posao koji nastavnik treba napraviti u postupku koji se naziva **konstruktivno poravnanje**. Pod tim pojmom podrazumijevamo usklađivanje ishoda učenja, načina poučavanja i načina vrednovanja.

Kod planiranja poučavanja nastavnik treba osmisliti nastavu i sve aktivnosti vezane uz nastavu na način koji će omogućiti stjecanje predviđenih ishoda učenja određenog predmeta, a time i predviđenih ishoda učenja programa. Pritom opet polazi od učenika i toga što učenik treba raditi kako bi ostvario pojedini ishod. I u ovom slučaju treba voditi računa o razini pojedinih ishoda. Primjerice, ako je kao ishod definirano da će učenik moći nešto nabrojati, za to se može predvidjeti aktivnost slušanja predavanja. Ako je, pak, kao ishod definirano da će učenik moći nešto sastaviti, za to neće biti dovoljno samo slušati predavanje, već treba osmisliti neke vježbe ili sl. na kojima će učenik moći sudjelovati u sastavljanju nečega.

Kad se osmisli nastavni proces na način da učenik kroz predviđene aktivnosti može steći zamišljene ishode učenja, potrebno je još uskladiti način provjere znanja s predviđenim ishodima učenja. Primjerice, ako je kao ishod planirano da će učenik moći nešto sastaviti, onda se to ne može provjeriti usmenim ili pismenim putem nego učenik treba imati priliku to i sastaviti u okviru procesa ispitivanja. Dakle, za svaki ishod treba osmisliti i odgovarajući način vrednovanja njegova ostvarenja. U praksi se događa da nastavnik zamisli neki ishod na višoj razini po Blooomovoj taksonomiji (npr. kreirati), a onda taj ishod provjerava na razini provjere činjenica. Neprimjerena je i obrnuta praksa, tj. napisati ishod na nižoj razini, a ispitivati ga na višoj. Upravo je zato važno poravnati način ispitivanja znanja s predviđenim ishodima učenja.

Slika 4: Prikaz konstruktivnog poravnjanja



Uzimajući sve navedeno u obzir i aktivno primjenjujući ovakav pristup temeljen na ishodima učenja u svome radu, nastavnik može kontinuirano unapređivati i osvremenjivati kvalitetu nastavnog predmeta koji izvodi te doprinijeti kvaliteti poučavanja i vrednovanja učeničkih postignuća što će sve zajedno osigurati stjecanje predviđenih ishoda učenja. Stoga je važno da se u procesu samoprocjene koju provodi sam nastavnik



za svoje nastavne predmete i svoj dio nastave, ali i u procesu samovrednovanja škole vrednuje u kojoj mjeri nastavnici primjenjuju navedeni koncept.

Zadatak za promišljanje:

- ⊕ Kao što postoje pravila za razvoj nastavnog programa utemeljenog na ishodima učenja, tako postoje i pravila za vrednovanje programa i njegove utemeljenosti na konceptu ishoda učenja. Vrednovanje utemeljeno na konceptu ishoda učenja u osnovi treba dati odgovor na tri jednostavna pitanja i nekoliko potpitanja unutar svakog od njih:

Jesu li predviđeni ishodi učenja na razini obrazovnog programa dobro definirani?

Jesu li predviđeni ishodi učenja na razini obrazovnog programa u skladu s predviđenom razinom HKO-a?

Jesu li predviđeni ishodi učenja na razini obrazovnog programa u skladu s potrebnim kompetencijama koje završeni učenik treba steći?

Jesu li ishodi učenja razrađeni na razini nastavnog predmeta dobro definirani i usklađeni s ishodima učenja obrazovnog programa?

Jesu li osigurani uvjeti da se postignu predviđeni ishodi učenja?

Jesu li nastavni sadržaji usklađeni s predviđenim ishodima učenja?

Jesu li metode učenja i poučavanja usklađene s predviđenim ishodima učenja?

Jesu li osigurani potrebni resursi (nastavnički, materijalni i resursi za podršku učenicima) u skladu s predviđenim ishodima učenja?

Postižu li se predviđeni ishodi učenja?

Je li sustav vrednovanja učeničkih postignuća usklađen s predviđenim ishodima učenja?

- ⊕ Razmatrajući osnove vrednovanja utemeljenog na konceptu ishoda učenja uočavate da svaki nastavnik može prema navedenim pitanjima provesti samoprocjenu za vlastiti nastavni predmet/e koji/e izvodi. Pritom uočavate da nastavnik ne može utjecati na zadane ishode učenja koji su definirani nacionalnim okvirom, ali može na ostale dijelove. Provedite samoprocjenu kvalitete nastavnog predmeta koji izvodite i njegove utemeljenosti na konceptu ishoda učenja (dio pitanja označenih plavom bojom).

- ⊕ Ako nakon provedene samoprocjene dođete do zaključka da postoje značajna odstupanja u nekom dijelu vezano za definiranje ishoda učenja ili konstruktivno poravnanje ili možda čak i nisu razrađeni ishodi učenja za nastavni predmet koji izvodite, to znači da nastavni predmet/i koji/e izvodite, a posljedično i sam obrazovni program nisu utemeljeni na konceptu ishoda učenja. Budući je taj koncept polazište za primjenu HKO-a i jedan od osnovnih alata za unapređivanje kvalitete i relevantnosti obrazovnog programa te bolje usklađivanje s potrebama tržišta rada, pokrenite aktivnosti kako bi se navedeni nedostatci otklonili.



⊕ Potaknite organizaciju tematske radionice na razini škole i raspravite nalaze do kojih su došli i ostali nastavnici temeljem samoprocjene svojih nastavnih predmeta prema istim pitanjima. Ako dođete do zaključaka da postoje manjkavosti u tom dijelu, istaknite to u izvješću o samovrednovanju škole i predložite odgovarajuće aktivnosti u planu unapređenja za otklanjanje tog nedostatka. Nekoliko standarda kvalitete (područja kvalitete) povezano je s ovom temom (planiranje nastave, poučavanja i učenja; nastavni proces; praćenje i ocjenjivanje postignuća polaznika).

⊕ Potaknite organizaciju radionice o ishodima učenja i njihovom značenju za unapređenje kvalitete obrazovnog programa/nastavnih predmeta kako bi se osiguralo da nastavnici steknu dodatna znanja o ovoj temi i kako bi taj koncept mogli uspješno primjenjivati.

Glavne odrednice kvalitete: Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na učenika

Jedna od glavnih promjena u europskim javnim politikama koje se tiču obrazovanja uključuje promjenu paradigme obrazovanja prema kojoj se fokus premješta s nastavnika na učenika (polaznika) i predviđene ishode učenja koje učenik treba steći te se tome prilagođava način učenja i poučavanja te sustav ispitivanja stečenog znanja. Novi se koncept naziva **učenje i poučavanje usmjereni na učenika/polaznika**. Upravo taj koncept u suvremenom obrazovnom procesu predstavlja, uz razvoj obrazovnog programa utemeljenog na ishodima učenja, jednu od najvažnijih odrednica kvalitete. Stoga je iznimno važno da nastavnici razumiju značenje tog koncepta te unapređuju svoj rad u skladu s tim konceptom.

Koncept učenja i poučavanja usmjeren na učenika, kao i sam koncept osiguravanja kvalitete, jako ovisi o kontekstu i može se različito primjenjivati u različitim institucijama. Ne postoji jedan recept (*one size fits all*) za uspostavu učenja i poučavanja usmjeren na učenika koji bi odgovarao svim institucijama. Ipak, zbog brojnih prednosti takvog koncepta različite institucije nastoje uključiti elemente tog koncepta. Učenje i poučavanje usmjereni na učenika najčešće se percipiraju kao visokokvalitetno obrazovanje koje obilježavaju male grupe učenika, korištenje različitih načina izvođenja nastave, fleksibilno učenje prilagođeno različitim potrebama učenika, uvođenje novih tehnologija u nastavni proces, korištenje različitih pedagoških metoda koje se kontinuirano evaluiraju i prilagođavaju. Osim toga, važna komponenta tog procesa je i vrednovanje učeničkih postignuća. Pritom je ključno da su i proces učenja i poučavanja kao i proces vrednovanja učeničkih postignuća usklađeni s predviđenim ishodima učenja.

Uz sve navedeno, koncept učenja i poučavanja usmjeren na učenika uključuje i puno više od samog nastavnog procesa i sustava ispitivanja znanja jer takav koncept zahtijeva ispunjenost čitavog niza ostalih elemenata na institucionalnoj razini kao što su razvoj odgovarajućeg kurikuluma, službe podrške učenicima i odgovarajući materijalni uvjeti. Važno obilježje tog koncepta je i uključenost učenika kao najvažnijih dionika u razvoj i unapređenje procesa učenja i poučavanja.

Takav bi koncept općenito trebao dovesti do unapređenja kvalitete procesa učenja i poučavanja, osnažiti transverzalne vještine, kritičko mišljenje i aktivno građanstvo te na taj način bolje pripremiti učenike za suvremeno tržište rada i društvo. Učenje i poučavanje usmjereni na učenika povezuju se s postizanjem UNESCO-ovih ciljeva održivog razvoja te bi u postizanju tih ciljeva i obrazovne institucije trebale dati svoj doprinos.

Promjenom paradigmе obrazovanja i stavljanjem naglaska na proces učenja i poučavanja, primjena tog novog koncepta obrazovanja postaje jedna od glavnih odrednica kvalitete u suvremenom obrazovnom procesu koja ponajprije ovisi o samim nastavnicima. **Stoga se i otvara pitanje kako nastavnik može mjeriti provodi li kvalitetno taj novi koncept i koliko je u tome uspješan.** Postoje li neki alati koje nastavnik može primijeniti za mjerjenje kvalitete procesa učenja i poučavanja? Postoje li neke smjernice ili konkretni indikatori koji nastavniku u tome mogu pomoći?

U načelu, teško je definirati jednoznačne indikatore koji bi izravno mjerili kvalitetu učenja i poučavanja. Kada je riječ o kvaliteti procesa poučavanja, mogu se koristiti neki indikatori koji se odnose na same nastavnike kao što su *broj nastavnika*, kvalifikacije/kompetencije nastavnika, ali ti indikatori samo implicitno mogu ukazivati na kvalitetu nastavnog procesa. Najčešće se za procjenu kvalitete procesa poučavanja koriste indikatori povezani s učeničkim zadovoljstvom, tj. informacije koje se obično prikupljaju putem upitnika/anketa o zadovoljstvu učenika. Neka od pitanja koja se pritom mogu koristiti su, primjerice, *postoje li prilike za interakciju s nastavnicima ili na općenitiji način kao sveukupno iskustvo poučavanja*. Naravno, tim se upitnikom nastroje prikupiti i druge relevantne informacije koje se odnose na cjelokupno učeničko iskustvo, a ne samo informacije vezane uz kvalitetu procesa poučavanja i zadovoljstvo učenika tim segmentom.

Isto tako, kada je riječ o kvaliteti procesa učenja, kao indikator bi se moglo koristiti, primjerice, *stjecanje predviđenih ishoda učenja*, a to ni u kojem slučaju nije jednostavno vrednovati te bi se to uglavnom moglo vrednovati na način da se pregledaju uzorci ispitnih materijala, završnih i drugih učeničkih radova i temeljem njih procijeni postižu li učenici

predviđene ishode učenja. U tome, naravno, mogu pomoći i povratne informacije poslodavaca koji zapošljavaju završene učenike škole, ali i povratne informacije alumna.

Ipak, istraživanja su pokazala da kvaliteta učeničkog učenja i stjecanja znanja i vještina ne ovisi samo o kvaliteti poučavanja, nego o širem obrazovanom okruženju koje je najbolje definirano kroz koncept učenja i poučavanja usmjeren na učenika, a kako je već navedeno, to ne uključuje samo nastavne i pedagoške metode, nego i resurse za učenje, cijelokupnu podršku učenicima i drugo. U tom smislu, za mjerjenje kvalitete obrazovnog okruženja koje može utjecati na kvalitetu samog procesa učenja najčešće se koriste indikatori kao što su *omjer učenika i nastavnika* koji može ukazivati na uvjete u kojima se odvija nastavni proces (ne na kvalitetu samu po sebi), *podatci o odustajanju, tj. drop-outu ili zapošljivost završenih učenika*.

Za strukovno obrazovanje je posebno važan doticaj s praksom i svjetom rada pa se za procjenu kvalitete obrazovnog okruženja mogu koristiti i neki indikatori koji se odnose na povezanost sa svjetom rada, primjerice, *uključenost i kvaliteta prakse, uključenost vanjskih stručnjaka koji dolaze s tržišta rada u nastavni proces* i sl.

U radu s indikatorima uvijek treba biti oprezan i važno je znati ih kvalitativno protumačiti (u tom smislu je procjena kolega stručnjaka, *peer review*, od velike pomoći) jer, primjerice, *zapošljivost učenika* se može i pogrešno tumačiti ako se ne gleda s drugim indikatorom koji se odnosi na vrstu zaposlenja. Isto tako, indikator koji se odnosi na *uspjeh učenika* ne mora istovremeno značiti da je to rezultat kvalitetnog procesa poučavanja nego može biti rezultat i preniskih kriterija procjene znanja što može dovesti do toga da se ne ostvaruju predviđeni ishodi učenja i kvaliteta je narušena.

Navedeni primjeri pokazuju kako je kvaliteta kompleksan pojam i kako je za donošenje ispravnih procjena potrebno koristiti dobru metodologiju (npr. metodologija uspostave upitnika o zadovoljstvu učenika) i indikatore te sve promatrati u kontekstu u kojem škola djeluje, a od velike važnosti su u tome nepristrana mišljenja kolega stručnjaka, bilo da je riječ o kolegama unutar ili izvan same škole (kroz kolegijalno praćenje i promatranje nastave, povratne informacije poslodavaca i alumna, tematske rasprave i fokus grupe u cilju razmjene iskustava i primjera dobre prakse i sl.).

Primjenjujući navedeni pristup nastavnik može kontinuirano unapređivati kvalitetu nastavnog procesa i sustava ispitivanja znanja učenika te tako doprinijeti kvaliteti nastave i stjecanju predviđenih ishoda učenja. **Stoga je važno da se u procesu vrjednovanja vlastitog rada koje provodi sam nastavnik za svoj dio nastave, ali i u procesu**



samovrednovanja škole vrednuje u kojoj mjeri nastavnici primjenjuju navedeni koncept te u skladu s nalazima predlože određene aktivnosti za unapređenje.

Zadatci za promišljanje:

- ⊕ Proučite tablicu u nastavku i razmislite koje strategije poučavanja više koristite:

Klasične strategije poučavanja	Aktivne strategije poučavanja
Proces učenja je prijenos informacija od nastavnika prema učeniku.	Proces učenja zahtijeva aktivnu uključenost učenika u proces učenja.
Nastavnik je primarni izvor znanja, a predavanja su primarna forma prijenosa znanja.	Nastavnik potiče učenika da kroz različite aktivnosti preuzme kontrolu u vlastitom procesu učenja.

- ⊕ Prema primjerima sljedećih elemenata koji su karakteristični za koncept učenja i poučavanja usmjerenog na učenika, procijenite do koje mjeru u svom radu primjenjujete taj koncept. Primjeri elemenata:

Definirani su i razrađeni predviđeni ishodi učenja nastavnog predmeta.

Proces učenja i poučavanja usklađen je s predviđenim ishodima učenja.

Vrednovanje učeničkih postignuća utemeljeno je na predviđenim ishodima učenja.

Provodi se ocjenjivanje nastavnika/nastavnog procesa učenika (povratne informacije o zadovoljstvu učenika).

Provodi se kolegijalno praćenje nastave.

Nastavnici se kontinuirano educiraju i osnažuju nastavničke kompetencije.

- ⊕ Razmatrajući primjere indikatora koji se navode u tekstu kao i primjere nekih elemenata koji karakteriziraju učenje i poučavanje usmjereni na učenika, provedite samoprocjenu vlastitoga rada s obzirom na ovu važnu odrednicu kvalitete. Usporedite to s rezultatima povratnih informacija učenika koje se odnose na vaš dio nastave i povratnim informacijama koje ste dobili u okviru kolegijalnog praćenja vaše nastave.

- ⊕ Potaknite na razini škole organizaciju tematske radionice i raspravite nalaze do kojih su došli i ostali nastavnici temeljem samoprocjene svoga dijela nastave prema istoj metodologiji. Ako dođete do zaključaka da postoje manjkavosti u tom dijelu, istaknite to u izvješću o samovrednovanju škole i predložite odgovarajuće aktivnosti u planu unapređenja za otklanjanje tog nedostatka. Nekoliko standarda kvalitete (područja kvalitete) povezano je s ovom temom (planiranje nastave, poučavanja i učenja; nastavni proces; praćenje i ocjenjivanje postignuća polaznika).

- ⊕ Potaknite na razini škole organizaciju edukacije/radionice o učenju i poučavanju usmjerenom na učenika i značenju takvog pristupa za unapređenje kvalitete nastave kako bi nastavnici stekli dodatna znanja o ovoj temi i kako bi taj pristup mogli uspješno primjenjivati.



Zaključak

Na tragu europskih javnih politika i prioriteta te u skladu s hrvatskim zakonodavnim okvirom u hrvatsko strukovno obrazovanje uveden je proces samovrednovanja škola. Iako je riječ o procesu koji se provodi već nekoliko godina, taj je proces vrlo kompleksan i trebat će proteći i određeno vrijeme da on u cijelosti zaživi u školama i da svi djelatnici škole počnu uočavati njegove dobrobiti. Imajući u vidu važnost toga procesa za razvoj kvalitete pojedinih škola, a time i za osnaživanje cijelog sektora strukovnog obrazovanja, školama je potrebno pružati podršku u boljem razumijevanju tog procesa i njegovoј uspješnoј provedbi. Na tragu toga su i aktivnosti koje provodi Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, a navedeni materijal za učenje samo je jedan od načina kojim se želi pomoći školama na tom putu. U nastojanju da se nastavnici, kao ključni dionici, potaknu na aktivnije uključivanje u proces samovrednovanja, navedeni materijal stavlja poseban naglasak upravo na perspektivu nastavnika. Time se žele otkloniti zapreke za snažnije uključivanje nastavnika u proces samovrednovanja, osigurati nastavnicima potrebna osnovna znanja o svrsi i temeljnim principima tog procesa, osvijestiti važnost uloge nastavnika za kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa, a time i kvalitetu cijele ustanove te, kao najvažnije, zainteresirati nastavnike za temu osiguravanja kvalitete kako bi upravo nastavnici postali pokretači i promotori kvalitete u svojoj ustanovi.



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih



Projekat je sfinansiran Evropskom unijom iz Evropskog socijalnog fonda.

Popis slika

Slika 1. PDCA ciklus kvalitete, str. 15.

Slika 2. Predložena područja kvalitete, str. 18.

Slika 3. Redoslijed definiranja ishoda učenja u obrazovnom programu utemeljenom na kompetencijskom pristupu, str. 45.

Slika 4. Prikaz konstruktivnog poravnanja, st. 47.



Popis literature

1. ASOO: *Priručnik za samovrjednovanje za ustanove za strukovno obrazovanje*, 2011.
2. CEDEFOP: *Handbook for VET providers*, 2015.
3. CHE Consult: *Final Report on the State of European QA*, 2014.
4. 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.
5. ENQA, ESU, EUA, EURASHE: *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, 2005.
6. ENQA, ESU, EUA, EURASHE: *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, 2015.
7. ENQA: *Analysis of the European Standards and Guidelines in external review reports*, 2015.
8. ENQA: *ENQA Quality Assurance Professional Competencies Framework*, 2016.
9. ENQA: *Internal quality assurance assessing impact*, 2013,
10. ENQA: *Internal quality assurance and benchmarking*, 2012.
11. ENQA: *Internal quality assurance – Enhancing quality culture*, 2010.
12. ENQA: *Internal quality assurance – Facing common challenges*, 2010.
13. ENQA: *Quality procedures in EHEA and beyond*, 2012
14. EUA: *Examining quality culture survey*, 2010.
15. EUA: *Exploring higher education indicators*, 2020.
16. EUA: *Student-centred learning approaches to quality assurance*, 2019.
17. EUA: *Learning and teaching in the EHEA*, 2018.
18. Bollaert, L. (EURASHE): *A Manual for Internal Quality Assurance in Higher Education*, 2nd edition, 2019.
19. HAPHE project, EURASHE: *Harmonising Approaches to Professional Higher Education in Europe*, 2014.
20. Pouyioutas, P.: *Key performance indicators for the teaching in HE quality model*
21. Narodne novine, 124/14: *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*, 2014.
22. Vlahović-Štetić, V., Kamenov, Ž.: *Kako ostvariti željene ishode u studijskim programima*, 2016.