

Samovrednovanje u procesu upravljanja kvalitetom srednjoškolskog obrazovanja

Stjepandić, Renata

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:074060>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: Renata Stjepandić

Datum i mjesto rođenja: 9. travnja 1964.

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1986.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij

Naziv studija: Strateško poduzetništvo

Naslov rada: Samovrednovanje u procesu upravljanja kvalitetom srednjoškolskog obrazovanja

Naslov rada (engleski jezik): Self-evaluation in the process of quality management of secondary education

UDK (popunjava Knjižnica): _____

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvatanja teme: 28. lipnja 2011./ izmjena odluke 5. listopada 2021.

Mentor: Prof. dr. sc. Tomislav Baković

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Prof. dr. sc. Marko Kolaković
2. Prof. dr. sc. Tomislav Baković
3. Prof. dr. sc. Tonči Lazibat

Povjerenstvo za obranu rada:

1. Prof. dr. sc. Marko Kolaković
2. Prof. dr. sc. Tomislav Baković
3. Prof. dr. sc. Tonči Lazibat

Datum obrane rada: 19. svibnja 2022.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Poslijediplomski specijalistički studij
Strateško poduzetništvo

Samovrednovanje u procesu upravljanja kvalitetom
srednjoškolskog obrazovanja
Poslijediplomski specijalistički rad

Renata Stjepandić

Zagreb, svibanj 2022. godine

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet Zagreb
Poslijediplomski specijalistički studij
Strateško poduzetništvo

Samovrednovanje u procesu upravljanja kvalitetom
srednjoškolskog obrazovanja
Self – evaluation in the process of quality management of
secondary education

Poslijediplomski specijalistički rad

Studentica: Renata Stjepandić

Matični broj studentice: PDS – 314 – 2008

Mentor: Prof.dr.sc. Tomislav Baković

Zagreb, svibanj 2022. godine

SAŽETAK

Predmet poslijediplomskog specijalističkog rada je analiza kvalitete sustava srednjoškolskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, s naglaskom na samovrednovanje u tom procesu.

U uvodnom dijelu rada prikazuju se temeljne odrednice kvalitete i upravljanja kvalitetom s osvrtom na povijesni razvoj te analiziraju sustavi upravljanja kvalitetom.

U nastavku se pojašnjavaju metode i alati upravljanja kvalitetom te zakonodavni okvir i specifičnosti upravljanja kvalitetom u procesu srednjoškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj.

U završnom dijelu rada detaljno se analizira proces samovrednovanja kao alat u procesu upravljanja kvalitetom u sustavu odgoja i obrazovanja. Isto tako analiziraju se rezultati pilot-projekata „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ provedenom školske godine 2010./2011. provedenog u organizaciji Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, u koji su bile uključene 24 srednje strukovne škole s područja RH, te njegov utjecaj na aktualne procese samovrednovanje.

Ključne riječi: samovrednovanje, upravljanje kvalitetom, srednjoškolsko obrazovanje, analiza pilot – projekta

SUMMARY

The subject of the postgraduate specialist thesis is the analysis of the quality of the secondary education system in the Republic of Croatia, with the emphasis on self – evaluation.

The introductory part of the thesis gives an overview of the basic features of quality management, history review and analysis of the quality management systems.

Legislative framework, methods and specifics of the quality management in the secondary education process in Croatia are explained in the following section.

To conclude, the thesis gives detailed analysis of the self – evaluation process, as a quality management tool in the educational system. The results of the pilot – project („Development of Quality Assurance in Vocational Education Training“ for 2010./2011.) provided by Agency for Vocational and Adult Education, in which 24 vocational Croatian highschools participated are given in the thesis.

Key words: self – evaluation, quality management, secondary education, pilot project analysis

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad / seminarski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Renata Stepaudić
(vlastoručni potpis studenta)
Zagreb, srpanj 2022.
(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Renata Stepaudić
(personal signature of the student)
Zagreb, srpanj 2022.
(place and date)

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja	2
1.3. Metodologija istraživanja	2
1.4. Kompozicija rada	3
2. TEMELJNE ODREDNICE KVALITETE I UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	4
2.1. Povijesni razvoj i definiranje kvalitete	4
2.1.1. Povijesni razvoj kvalitete.....	4
2.1.2. Definiranje kvalitete	10
2.2. Osiguranje kvalitete.....	12
2.3. Sustavi upravljanja kvalitetom	14
2.3.1. Svrha i ciljevi sustava upravljanja kvalitetom.....	15
2.4. Audit sustava kvalitete	16
3. METODE I ALATI UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	19
3.1. Metode upravljanja kvalitetom	19
3.2. Alati upravljanja kvalitetom	21
3.3. Primjena alata Google učionice u srednjoškolskoj nastavi – osvrt na kvalitetu nastave	23
4. KVALITETA U PROCESU SREDNJOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA	26
4.1. Zakonodavni okvir	26
4.2. Agencije i centri u Republici Hrvatskoj kao potporne institucije za unapređenje kvalitete	29
4.3. Proces obrazovanja u RH	33
4.4. Specifičnosti kvalitete u procesu obrazovanja	36
4.5. Primjena normi ISO 9001:2015 u sustavu obrazovanja	43
5. SAMOVREDNOVANJE U PROCESU SREDNJOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA	47
5.1. Definiranje samovrednovanja.....	47
5.2. Iskustva u RH i EU.....	50
5.3. Analiza projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ ..66	
5.3.1. Projekt samovrednovanja u ustanovama za strukovno obrazovanje u RH	66
5.3.2. Rezultati sadržani u izvješću o pilot – projektu samovrednovanja.....	67
5.3.3. SWOT analiza	77
5.3.4. Osvrt na proces samovrednovanja od provođenja projekta do 2020. godine	80
6. ZAKLJUČAK	83
LITERATURA.....	85
POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA	89

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Obrazovanje kao proces stjecanja i razvijanja znanja, vještina i kompetencija može se podijeliti na predškolsko, školsko, više, visok te obrazovanje odraslih. Sadržaji i trajanje obrazovanja prilagođavaju se prema dobnim skupinama, planovima i programima. Sama kvaliteta obrazovanja jedan je od najvažnijih preduvjeta uspješnog razvoja i unapređenja svake zemlje, pa tako i Republike Hrvatske. Kvaliteti obrazovanja sve se više pristupa kao pitanju od presudne važnosti za prepoznatljivost, opstanak i razvoj zemlje u cjelini. Izazovi novog doba, prvenstveno tehnološki razvoj te društveni i gospodarski procesi, na kojima je sve veći naglasak, zahtijevaju prilagodbu sustava obrazovanja.

Danas je vrlo važno imati korisne i kvalitetne informacije koje se mogu iskoristiti u pravo vrijeme. Upravo su učitelji i nastavnici ti koji pružaju informacije odnosno kvalitetno prenose teorijsko i praktično znanje i vještine na svoje učenike. Nije upitno koliki utjecaj imaju na učenike, pa tako i na samu kvalitetu obrazovanja, ali i na usmjerenje za daljnji život.

Kada se spominje kvaliteta, najčešće se misli na profitne organizacije, one koje se bave proizvodnjom proizvoda ili pružanjem usluga. Svijest o važnosti kvalitete i upravljanja kvalitetom proizvoda ili usluge najprije je zaživjela upravo u tim organizacijama, međutim jednako je bitna i za neprofitne organizacije. U Republici Hrvatskoj su u posljednjem desetljeću učinjeni odgovarajući pomaci i napor kako bi koncept upravljanja kvalitetom u sustavu srednjoškolskog obrazovanja zaživio i opstao, a sve sa svrhom unaprjeđenja kvalitete samog sustava obrazovanja.

Kvaliteta bi trebala biti temelj svim segmentima cjelokupnog sustava obrazovanja. Ovaj rad prikazuje problematiku samovrednovanja u procesu upravljanja kvalitetom unutar srednjoškolskog obrazovanja te mogućnosti poboljšanja razine kvalitete, uspješnosti, znanja i vještina učitelja i nastavnika kao prenosioca znanja i vještina te učenika koji to znanje i vještine usvajaju i primjenjuju dalje u svom životu i radu.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Rad na temu samovrednovanja u procesu upravljanja kvalitetom srednjoškolskog obrazovanja, ima sljedeće ciljeve:

- Objašnjenje osnovne teorijske postavke, uloga i značenje procesa upravljanja kvalitetom
- Prikazati u kojoj je mjeri proces upravljanja kvalitetom prisutan u sustavu srednjoškolskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj te kakav je zakonodavni okvir
- Istaknuti mogućnosti razvoja kvalitete u srednjoškolskom obrazovanju Republike Hrvatske te usporedba s nekim zemljama Europske Unije
- Analize projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ u organizaciji Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih u Hrvatskoj, financiran sredstvima predpristupnih fondova Europske Unije te osvrt na stanje procesa samovrednovanja od uvođenja projekta do 2020.

1.3. Metodologija istraživanja

Prilikom pisanja rada korištene su znanstvene metode i postupci planiranja istraživanja i ispitivanja promatrane pojave. Riječ je o nizu metoda koje su temeljene na teorijskim saznanjima, kako iz domaćih tako i iz stranih izvora.

Deskriptivna metoda, koja je korištena za analitičku obradu, skup je znanstveno istraživačkih postupaka kojima se opisuju pojave (stanje i osobine). U ovom radu opisane su temeljne odrednice kvalitete, sustavi upravljanja kvalitetom, metode i alati upravljanja kvalitetom, dosadašnja kvaliteta obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj te problematika samovrednovanja u procesu upravljanja kvalitetom srednjoškolskog obrazovanja. Nastavno, korištena je metoda kompilacije kojom se preuzimaju tuđi rezultati, opažanja i zaključci. Metodom komparacije uspoređena su iskustva samovrednovanja u procesu upravljanja kvalitetom u Republici Hrvatskoj i Europskoj Uniji. Grafičkom metodom prikazan je projekt „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju“ na način da su određeni pokazatelji prikazani pomoću tablica, slika i grafikona.

Sve navedene metode korištene su prilikom obrade i analize određenih problema. Svrha upotrebe ovih metoda je u razjašnjenju procesa samovrednovanja u procesu upravljanja kvalitetom srednjoškolskog obrazovanja.

1.4. Kompozicija rada

Poslijediplomski specijalistički rad koncipiran je u šest poglavlja. U uvodu je definirana tematika istraživanja samovrednovanja u procesu upravljanja kvalitetom srednjoškolskog obrazovanja te su definirani ciljevi istraživanja.

U drugom dijelu rada definiraju se pojmovi kvaliteta te upravljanje kvalitetom kao i sami sustavi upravljanja kvalitetom. Također ovaj dio rada obuhvaća audite sustava kvalitete kao sustavne i dokumentirane procese pribavljanja i procjene objektivnih dokaza o realizaciji i zadovoljenju kriterija prema kojima se provode.

Treći dio rada u sebi sadrži metode i alate upravljanja kvalitetom gdje je naglasak upravo na mogućnostima primjene alata Google učionice u srednjoškolskom obrazovanju te način na koji taj alat može pridonijeti poboljšanju kvalitete obrazovanja.

U četvrtom dijelu obrađuje se kvaliteta procesa obrazovanja u RH. Agencije i centri u RH kao potporne institucije za unaprjeđenje kvalitete objašnjene su u ovom dijelu. Naglasak je na primjeni norme ISO 9000 u obrazovanju.

Peti dio rada definira pojam samovrednovanja te su detaljno prikazana iskustva samovrednovanja u RH i EU. Također, u ovom dijelu analizirat će se projekt „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“, uz navođenje konačnih rezultata istraživanja te osvrt na proces samovrednovanja od provođenja projekta do 2020. godine.

U zaključnom dijelu rada navedena je sinteza provedenog istraživanja te se pojašnjava značenje i uloga samovrednovanja za razvoj obrazovanja i unaprjeđenje kvalitete srednjoškolskog obrazovanog sustava u Republici Hrvatskoj.

2. TEMELJNE ODREDNICE KVALITETE I UPRAVLJANJA KVALITETOM

2.1. Povijesni razvoj i definiranje kvalitete

2.1.1. Povijesni razvoj kvalitete

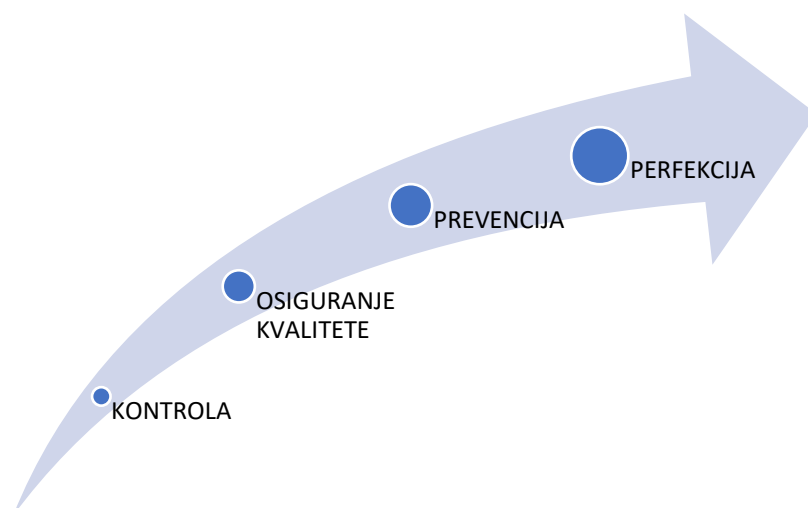
Potreba za kontinuiranim proučavanjem kvalitete i njenom implementacijom u suvremenim uvjetima života i rada postaje neminovnost, kako za svakog pojedinca, tako i za različite organizacije. Globalno okruženje sve više ističe kvalitetu kao jedan od prioriteta svakodnevnice, te se na taj način pojavljuje shvaćanje kvalitete kao opće kulture. Kako bi se bolje razumjela ta konstatacija potrebno je istaknuti da nije oduvijek bilo tako. Društvene, gospodarske i sociološke promjene u okruženju nametnule su potrebu detaljnijeg poznavanja problematike kvalitete, odnosno potaknule su zanimanje za kvalitetu.

Zanimanje za kvalitetu, koja je poznata od pamtivijeka, mijenjalo se kao što se mijenjalo i društvo. Može se slobodno reći da je kvaliteta proizvoda i usluga oduvijek zauzimala središnje mjesto u fokusu interesa kako proizvođača, odnosno pružatelja usluga, tako i potrošača kao konzumenata, međutim sustavno izučavanje kvalitete javlja se tek nakon velike industrijske revolucije i pojave masovne proizvodnje. Zahtjev za kvalitetom neminovna je posljedica razvoja društva, podjele rada te razvoja vještina i znanja u pogledu izrade proizvoda ili pružanja usluge.¹ Dakle, može se slobodno reći kako je kvaliteta proizvoda pa tako i usluga izuzetno značajno područje proučavanja kako za proizvođače tako i potrošače.

U vremenu od početka industrijske revolucije pa sve do danas razvijala se kvaliteta u smislu jednostavnog procesa kontroliranja, zatim osiguranja kvalitete te procesa upravljanja kvalitetom do savršenstva što je vidljivo iz sljedeće slike 1.

¹ Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010) Upravljanje kvalitetom. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str.3

Slika 1 Razvoj kvalitete



Izvor: prilagođeno prema Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010) *Upravljanje kvalitetom*, str.3

Tijekom 20. stoljeća moguće je istaknuti nekoliko faza u razvoju zanimanja za kvalitetu, a fokusirane su na razdoblje nakon Drugog svjetskog rata do danas. Sljedeća tablica omogućuje prilagođen prikaz tih faza kako ih identificira Lazibat T.²

FAZA	RAZDOBLJE	KARAKTERISTIKE
PRVA FAZA – ponuda je manja od potražnje	do 1963.	- kapacitet, dizajn kvalitetu definiraju proizvođači, bez uključivanja krajnjeg potrošača
DRUGA FAZA – uravnoteženje ponude i potražnje	do polovine 80-tih	- stvorena mogućnost da proizvođač obrati veću pozornost oblikovanju proizvoda– ispunjavanje jednostavnih zahtjeva u pogledu kvalitete

² Lazibat, T.(2009) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga, str. 3-6

TREĆA FAZA – povećana ponuda proizvoda	od polovine 80-tih	- jačanje konkurencije omogućava kupcima zahtjeve u pogledu kvalitete - uspostavljanje nezavisnog sustava osiguranja kvalitete - 1987. uvođenje normi za sustav osiguranja kvalitete ISO 9000 radi uvođenja certifikacije
ČETVRTA FAZA – promjene i proširivanje razumijevanja proizvoda	potkraj 80-tih do polovine 90-tih	- kupac postavlja uvjet – kvalitetna usluga i izuzetna kvaliteta proizvoda - proširenje certifikacije sustava upravljanja kvalitetom na područje usluga - sve važnije zadovoljstvo kupaca koje postaje bitna mjera za kvalitetu usluga - motivacija i porast svijesti svih zaposlenih za kvalitetu – presudnost ljudskih resursa za zadovoljenje zahtjeva kvalitete
PETA FAZA – povezivanje između isporučitelja i kupca, kvaliteta usluga, veliko značenje zaštite životne okoline – orijentiranost na budućnost	od polovine 90-tih	- globalizacija ima veliku ulogu prilikom proširenja implementacije sustava kvalitete - normiran i certificiran sustav upravljanja kvalitetom sve je više prisutan u sektoru uslužnih djelatnosti - moderno upravljanje kvalitetom koje obuhvaća i gledište zaštite životne okoline - razvoj normi ISO 14000 i EMAS propisa

Kako je već ranije navedeno, kvaliteta kao pojam poznata je od pamtivijeka, međutim naglasak bi se mogao staviti na onaj dio društvenog i gospodarskog razvoja u kojem joj je posvećena značajnija pažnja. Tako je moguće istaknuti da briga o kvaliteti započinje još u cehovskim udruženjima srednjeg vijeka, gdje su se proizvodi bez loših karakteristika označavali drugačijim znakom ili simbolom, te tako jamčili kvalitetu proizvoda. Sve do Industrijske revolucije koja je započela u 19. stoljeću ovakav pristup kvaliteti proizvodnje bio je pretežit.³

Tijekom 19. stoljeća došlo je do značajnijih promjena u proizvodnji koje su dovele do toga da vlasnik više nije izravno kontrolirao kvalitetu proizvoda već je tu ulogu prepustio kontrolorima. Potkraj 19. stoljeća Federic W. Taylor, SAD, postavlja temelje suvremene organizacije proizvodnje i utemeljuje model znanstvenog menadžmenta, s ciljem da se kroz unapređenje planiranja poveća proizvodnost. U tom razdoblju dolazi do odvajanja funkcije planiranja od izvršne funkcije. Kontrolu kvalitete obavljali su inspekcijski odjeli. Ako se ipak neispravan proizvod pojavio na tržištu češće se događalo da viši menadžment postavi pitanje inspektoru "Zašto smo pustili takav proizvod na tržište?", nego da pita menadžera proizvodnje "Zašto smo uopće proizveli takav proizvod?"⁴

Početak 20. stoljeća obilježio je procesni pristup postupcima vezanim uz kvalitetu. Začeci znanstvenog istraživanja kvalitete vezuju se uz dvadesete godine prošlog stoljeća, odnosno uz razvoj sustava mjerenja promjena varijabli u proizvodnji i kontrole procesa statističkim metodama. Najzaslužniji je svakako Walter Shewhart koji je idejni začetnik statističke kontrole procesa i poznatog PDCA kruga. Taj krug je kasnije usavršio W. Edwards Deming, također poznati stručnjak sa značajnim doprinosom razvoju znanosti o kvaliteti, o kome će kasnije u ovom radu biti više riječi. W. Shewhart je utvrdio kako proizvodni procesi mogu biti postojani (kontrolirane varijacije koje neće smanjiti kvalitetu proizvoda), ali i kako se može poremetiti postojanost procesa pod utjecajem različitih uzroka i koji mogu dovesti u pitanje kvalitetu proizvoda. Kroz svoja istraživanja postavio je osnove statističke kontrole kvalitete (statistical quality control – SQC).⁵

Razdoblje nakon Drugog svjetskog rata mnogi u literaturi nazivaju razdobljem početka revolucije kvalitete, a posebno su ga obilježila dva najistaknutija genija kvalitete, već spomenuti W. Edwards Deming, te Joseph Juran, Amerikanci čije je djelovanje započelo u Sjedinjenim

³ Lazibat, T., prema Injac, N. (2001) *Mala enciklopedija kvalitete, Moderna povijest kvalitete, III. dio*. Zagreb: Oskar, str. 40

⁴ <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/industrial-revolution.html>, preuzeto 13. srpnja 2020.

⁵ <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html>, preuzeto 13. srpnja 2020.

Američkim Državama, ali su veći dio života i rada proveli u Japanu. Naime, 50-tih godina dvadesetog stoljeća, kada je američko gospodarstvo bilo u usponu, nisu imali dovoljno sluha za priču o kvaliteti. U to vrijeme je potražnja još uvijek bila veća od ponude, te je bilo potrebno zadovoljiti potrebe za povećanom količinom proizvodnje. Japan je u to vrijeme proizvodio robu loše kvalitete, pa su japanski industrijalci prepoznali potrebu za kvalitetom, između ostalog jer su Deming i Juran prepoznati kao stručnjaci koji će im pomoći u unapređenju kvalitete njihovih proizvoda i usluga. Oni su ih podučili statističkim i menadžerskim konceptima kvalitete u proizvodnji, te su ih uvjerali kako će potrošači upravo tražiti te proizvode.⁶ Bili su u pravu. Uz njihovu suradnju kvaliteta japanskih proizvoda se izdigla u usporedbi s kvalitetom svih ostalih značajnih proizvođača tog doba. Percepcija o visoko kvalitetnim japanskim proizvodima zadržala se sve do danas. Povučemo li paralelu, u današnjim uvjetima, tj. uvjetima globalizacije zemlja podrijetla vrlo često poprima odrednica na temelju koje se stvara imidž zemlje i samog proizvoda.

Isto tako značajan doprinos razvoju kvalitete dao je i japanski stručnjak za kvalitetu Kaoru Ishikawa, koji je u koncept potpune kontrole kvalitete nastojao uključiti sve zaposlenike. Utjecao je na osnivanje više krugova kvalitete, u kojima su bili integrirani velik broj zaposlenih iz različitih djelatnosti jedne organizacije, a sve kako bi se prikupile ideje u procesu unapređivanja kvalitete u svim područjima organizacije. Krajem 70-tih gotovo sva japanska poduzeća prihvatila su koncepciju sveobuhvatne kontrole kvalitete, zahvaljujući kojoj je u svijetu stvorena predodžba o prvoklasnoj kvaliteti japanskih proizvoda.⁷

Razdoblje sedamdesetih i osamdesetih godina 20. stoljeća obilježilo je liderstvo Japana u području kvalitete. Američko gospodarstvo postupno je zaostalo u tom području te su različitim zabranama i netržišnim mjerama pokušavali pronaći rješenje protiv ekspanzije japanskog gospodarstva. Uzroke ekspanzije vidjeli su samo u cijenama Japanskih proizvoda koje su bile niže od njihovih. Tijekom godina se cjenovna konkurencija smanjivala, a konkurencija u kvaliteti je rasla odnosno povećavala se. Konačno se američko gospodarstvo krajem 80-tih okrenulo kvaliteti te su prihvatili koncept upravljanja kvalitetom kao neizostavan čimbenik povećanja konkurentnosti na globalnoj razini.

⁶ Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010) *Upravljanje kvalitetom*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 10.

⁷ Lazibat, T., op.cit., str 10

Ako govorimo o razdoblju s kraja 20.stoljeća i početku 21. stoljeća, može se slobodno konstatirati da su mnoge zemlje i njihova gospodarstva prihvatile koncept kvalitete kao osnovu strategije razvoja, kako gospodarskih subjekata, tako i gospodarstava u cjelini. Koncept upravljanja kvalitetom sve više se osim u proizvodnim primjenjuje i u uslužnim djelatnostima, jer jedino se tako može biti i ostati konkurentan, kako na području nacionalnih država tako i šire. Nije i ne može biti dovoljna samo deklarativna usmjerenost na kvalitetu. Usmjerenost na kvalitetu mora biti stvarna.

Zemlje EU također su shvatile značenje koncepta kvalitete, te su na Prvoj europskoj konferenciji o kvaliteti, 1998. godine, u Parizu prihvatile Europsku povelju o kvaliteti. Kroz tu povelju provlači se misao koja glasi: *KVALITETA: "PREDNOST ZA EUROPU U INTERNACIONALNOJ UTRCI."*

U povelji se nadalje navodi:

1. Danas je kvaliteta ono što privlači poslovni svijet
2. Kvaliteta je prioritet
3. Kvalitete nema bez solidarnosti: potpuno uključivanje

Sudionici ove navedene konferencije obvezali su se na:

1. Promicanje pristupu kvaliteti u svim područjima života i rada
2. Uključivanje kvalitete u sve razine obrazovanja
3. Razvijanje metoda i alata za unapređenje kvalitete
4. Poticanje sudjelovanja u širenju razmjene iskustava o kvaliteti
5. Promoviranje europskih dosega kvalitete izvan granica Europe
6. Poduzimanje kontinuiranih aktivnosti s ciljem unapređenja kvalitete
7. Aktivno uključivanje u Europski tjedan kvalitete ⁸

Takva orijentiranost u zemljama Europske Unije je zaživjela, te je vidljiva na svim razinama života i rada, kako gospodarskih subjekata, tako i javnih institucija. Što se tiče Hrvatske kao punopravne članice EU promjene u pogledu koncepta kvalitete su zamjetljive, ali su još uvijek nedovoljne. U ovom radu stoga će više govora biti o uvođenju koncepta kvalitete u obrazovni

⁸ Kondić, Ž. (2004) *Kvaliteta i ISO 9000*. Varaždin: Tiva, str. 2-3

sustav Hrvatske, te kako je i u kojoj mjeri on ostvaren. Poglavitito će biti riječi o samovrednovanju srednjoškolskog obrazovanja kao procesu kojim se kontinuirano kontrolira, analizira i utvrditi uspješnost ukupnog razvoja, zbog poboljšanja kvalitete i kreiranja motivirajućeg poslovnog okružja.

2.1.2. Definiranje kvalitete

Jednoznačno definiranje pojma kvalitete gotovo je nemoguće, iako je to pojam svakodnevne i široke uporabe. Mnogi autori ističu različite definicije, a na ovom mjestu bit će navedene neke. Tako neke od definicija kažu sljedeće:

- Kvaliteta je zadovoljstvo kupca
- Kvaliteta je stupanj do kojeg su ispunjena očekivanja kupca
- Kvaliteta je kad nam se vraća kupac, a ne proizvod
- Kvaliteta su sve aktivnosti koje vode k realizaciji očekivanja kupca, pretvaranja tih očekivanja u zahtjeve, te nadzor za vrijeme i nakon realizacije zahtjeva; proizvod ili usluga koji su pouzdani i izvršavaju namjenu su kvalitetni proizvod ili usluga
- Kvaliteta je ono što kupac misli o vrijednosti rada dobavljača
- Kvaliteta je prikladnost za uporabu⁹

Pod općom definicijom kvalitete može se istaknuti ona koja kaže kako je kvaliteta mjera ili pokazatelj obujma, odnosno iznos uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i određenom trenutku.¹⁰ Dakle, kvaliteta je onda kad se određeni proizvod ili usluga u društvenom procesu razmjene potvrde kao roba.

Može se također reći kako je kvaliteta stupanj u kojem određeni proizvod ili usluga zadovoljava ljudske potrebe, tj. ukupnost specifičnih osobina kako proizvoda tako i usluga temeljem kojih

⁹ <http://qualitydigest.com/html/qualitydef.html>, preuzeto 13. srpnja 2020.

¹⁰ Injac, N. (2001) *Mala enciklopedija kvalitete, Moderna povijest kvalitete, III.dio*, Zagreb: Oskar, str. 64

su one sposobne zadovoljiti odgovarajuće želje i potrebe ljudi, odnosno ispuniti njihova očekivanja.

Poznavanje zahtjeva kvalitete ubraja se među prioritete svake organizacije, bilo da je riječ o gospodarskim organizacijama ili ustanovama. Da bi ti zahtjevi bili i ostvareni potrebno je upravljati kvalitetom. Može se reći kako je upravljanje kvalitetom uključeno u funkciju upravljanja u bilo kojem sustavu koje promovira kvalitetu, s ciljem ostvarivanja kvalitete i poboljšanja kvalitete kroz aktivnosti koje proizlaze iz definiranih planova uz odgovarajuće praćenje ostvarivanja procesa.¹¹

Učinkovito rukovođenje organizacijom moguće je ostvariti primjenom različitih modela, a jedan od njih je sistem upravljanja kvalitetom, koji uključuje sve djelatnosti, postupke i koncepcije kojima će se doći do određenih ishoda.¹² Upravo je ta filozofija kvalitete ugrađena u niz normi ISO 9000, o kojima će kasnije biti nešto više riječi. Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management, TQM) usmjeren je na stalno poboljšanje usluga ili proizvoda, uz uključivanje svih članova organizacije, zbog izrade relativno visoke stope zadovoljstva kupaca i njihove lojalnosti organizaciji. Područje kvalitete svakako je najvažnije područje konkurentskog djelovanja na tržištu, a ono što se ističe je zadovoljstvo kupca koje bi trebalo biti na prvom, posljednjem ali i svakom mjestu. Zadržavanje postojećih kupaca ali i pronalazak novih ovisi o tome koliko dobro organizacija poznaje same potrebe kupaca. Isto tako potrebna je analiza i razumijevanje zašto kupci koriste određene proizvode. Zadovoljni kupci će uvijek potrošiti više od planiranog, proširit će dobar glas o organizaciji, dati preporuku o proizvodima i na taj način dovesti potencijalne nove kupce. Organizacija bi trebala određenim strategijama pratiti zadovoljstvo kupaca, ali ga i analizirati.

Upravljanje kvalitetom, odnosno razvijanje tog sustava, logičan su izvod iz procesa osiguravanja kvalitete. Naime, uočene su neke slabosti u procesu osiguranja kvalitete, a jedna od njih je briga o zadovoljavanju trenutnih zahtjeva kupaca dok se zanemarivalo evidentiranje pojave novih zahtjeva.¹³

¹¹ Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen, str. 12

¹² Funda, D., op.cit., prema Skoko, H. (2000) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija, str. 84

¹³ Lazibat, T., Baković, T. (2012) *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 163. – 164.

2.2. Osiguranje kvalitete

Istraživanja provedena u području osiguravanja kvalitete u posljednje vrijeme sve više ističu kako je osim tehničkog pristupa zadovoljenju želja i potreba kupaca sve više potrebno obratiti pažnju na funkcionalnost kako proizvoda, tako i usluga. Takav pristup osiguranju kvalitete omogućava bolju konkurentnost na tržištu jer je osim tehničkog pristupa kvaliteti u posljednje vrijeme sve veći naglasak na funkcionalnom pristup. ¹⁴

Osiguranje kvalitete predstavlja skupinu metoda, postupaka i specifičnih alata kojima je moguće utvrditi uzroke neusklađenosti i koje je moguće otkloniti tijekom proizvodnje ili pružanja usluga čime se značajno utječe na kvalitetu proizvoda odnosno usluga. ¹⁵

Osiguranje kvalitete integrirano je u sve dijelove procesa poslovanja, a posebno je uočljivo u fazi upravljanja kvalitetom. Upravo slika 2 prikazuje faze upravljanja kvalitetom.

Slika 2 Faze upravljanja kvalitetom



Izvor: izrada autora prema Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010) *Upravljanje kvalitetom*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

¹⁴ Lj. Kršev (1993) *Osiguranje i upravljanje kvalitetom*. Mljekarstvo: časopis za unaprijeđenje proizvodnje i prerade mlijeka, Vol. 43 No. 2, str. 144. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/95378>, preuzeto 15. srpnja 2020.

¹⁵ http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/20/Trbusic_T_rad1.pdf, preuzeto 15. srpnja 2020.

1. faza - Planiranje kvalitete

U njoj je moguće uočiti:

- Odabir svojstva kvalitete
- Određivanje relevantnih vrijednosti svojstava i
- Održavanje propisanih svojstava kvalitete.

Istraživanje tržišta je početak planiranja kvalitete, točnije rečeno kroz procese istraživanja i razvoja, oblikovanja, konstruiranja i procesa planiranja proizvodnje. Kako bi se osigurala provedba kvalitete u proizvod ili uslugu, organizacija bi trebala posebno obratiti pozornost na neke od sljedećih aktivnosti:

- Pristupiti na pravi način uvjetima koje postavlja kupac ili tržište
- Ostaviti mogućnost proizvodnje i provjere kvalitete i iznad zahtjeva izlazne kvalitete kroz aktivnosti dizajna i planiranja proizvodnje
- Ispuniti sve zahtjeve koji su postavljeni na pravi način
- Planiranje proizvodnog procesa kako bi se postigla što konkretnija proizvodnja uz naravno što manje proizvodne troškove ukoliko je to moguće

2. faza – Provjera kvalitete

Proces provjere kvalitete sastoji se od svih aktivnosti odnosno radnji koje su neophodne za kontrolu ispravnosti određenih veličina. Cilj kontrole svakako je provjera kvalitete na temelju određenih planova koji su se izradili. Kontrola bi u pravilu trebala sadržavati:

- Kontrolu materijala, radi utvrđivanja podudarnosti s njegovim propisanim obilježjima
- Kontrolu dijelova proizvoda, kako bi ispitali odgovaraju li propisanim obilježjima
- Kontrolu proizvoda, radi utvrđivanja ispravnosti njihove montaže
- Ispitivanje proizvoda, radi utvrđivanja podudarnosti s propisanim obilježjima funkcionalnosti

3. faza – Upravljanje kvalitetom

Faza upravljanja kvalitetom sastoji se od aktivnosti nadzora i upravljanja proizvodnim procesom na način koji će omogućiti popunjavanje ranije određenih kriterija kvalitete.

Upravljanje kvalitetom koje je okrenuto prema proizvodnom procesu treba se sastojati od sljedećeg:

- Poboljšanje kvalitete proizvoda čiji je sastavni dio i proizvodnja bez pogrešaka
- Skraćivanje proizvodnog ciklusa s naglaskom na povećanje produktivnosti rada
- Neprekidan proces kontrole kvalitete¹⁶

Važno je da potrošači mogu razlikovati kvalitetne proizvode/usluge od nekvalitetnih, iako svaki potrošač različito shvaća i interpretira kvalitetu. U današnje vrijeme, potrošači s manjom kupovnom moći kupuju nešto jeftinije i možda nekvalitetnije proizvode, kupci srednje platežne moći kvalitetnije proizvode/usluge, dok kupci sa velikom kupovnom moći uglavnom kupuju kvalitetne proizvode/usluge. Ono što je nedvojbeno je tvrdnja da je značenje kvalitete različito za različite kupce proizvoda, odnosno korisnike usluga. Može se slobodno konstatirati da je kod korisnika usluga subjektivnost glavno obilježje kvalitete usluge, jer kvaliteta usluge proizlazi iz subjektivnosti doživljaja koji je različit od korisnika do korisnika.

Kvaliteta usluge je u konačnici stajalište korisnika koje nastaje i formira se na temelju cjelokupne i procjene usluge na dulje vrijeme i njena pružatelja. Upravo je samovrednovanje jedan od postupaka kako pružatelj usluge, u ovom slučaju škola može dobiti povratnu informaciju o kvaliteti usluge koju pruža.

2.3. Sustavi upravljanja kvalitetom

Svaka se organizacija ili njen sastavni dio može promatrati kao sustav. Vrlo su složeni današnji suvremeni sustavi. Djeluju u izrazito nepredvidivom okruženju, a to je rezultat utjecaja različitih čimbanika. Upravlјati jednim takvim sustavom je vrlo teško ili skoro nemoguće, bez dobrog poznavanja osnova sustava.

Sustav se može definirati kao skup dijelova i njihovih međusobnih veza odnosno kao kao skup međusobno povezanih elemenata, čije karakteristike možemo nazivati atributima. Tako svaki sustav čine:

- Ulazne varijable

¹⁶ Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010) Upravljanje kvalitetom. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 48.

- Izlazne varijable
- Elementi ukupnog sustava
- Međuovisnost elemenata
- Granica sustava¹⁷

Znanstveni pristupi razvili su različite, a opet jako slične sustave upravljanja kvalitetom primjenjive u različitim područjima. U osnovi tu se može govoriti o alatima, odnosno različitim konceptima i metodologiji za unapređenje sustava upravljanja kvalitetom pa ih se na taj način može smatrati sustavima. Neki od njih su:¹⁸

- TQM - Total quality management
- QFD – Quality function deployment
- ISO 9000
- Benchmarking
- Sixsigma i dr.

2.3.1. Svrha i ciljevi sustava upravljanja kvalitetom

ISO je skraćenica od International Organization for Standardization, što u prijevodu znači Međunarodna organizacija za normizaciju. Nastala je još 1947. godine u Genevi gdje je 25 najrazvijenijih zemalja donijelo odluku o njenom osnivanju kako bi se unificirale industrijske norme. Prvo je djelovala kao savez nacionalnih organizacija za norme i normizaciju, a u svrhu brige o međunarodnim normama.¹⁹

Cilj ISO je izrada tehničkih sporazuma, a objavljuju se u obliku međunarodnih normi. Ta organizacija nije zadužena za postupak vrednovanja i dodjeljivanje certifikata. Certifikate sukladnosti dodjeljuju nezavisne organizacije registrirane za certificiranje. Sve te organizacije prilikom dodjeljivanja certifikata prate smjernice propisane od strane međunarodne organizacije.

¹⁷ Kondić, Ž. (2004) *Kvaliteta i ISO 9000*. Varaždin: Tiva, str. 4.

¹⁸ Čelar, D., Valečić, V., Željezić, D., Kondić, Ž. (2014) *Alati za poboljšanje kvalitete*. Tehnički glasnik. Vol. 8, No. 3. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/129384>, preuzeto 18. srpnja 2020., str. 259.

¹⁹ Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen, str. 20.

Sustavi normi ISO 9000 službeno su stupile na snagu 1987. godine kao unificirani sustav usmjeren na cijeli svijet sa svrhom zaštite interesa korisnika kako proizvoda tako i usluga na tržištu. Potrebno je naglasiti da je donošenje tog sustava normi označilo značajan iskorak u pristupanju kvaliteti na globalnoj razini.²⁰ Te su norme značajne i za sustav obrazovanja, a o tome će biti nešto više dotaknuto kasnije u radu.

2.4. Audit sustava kvalitete

Audit je sustavan, neovisan i dokumentiran proces prikupljanja dokaza i njihovoga objektivnog vrednovanja u cilju utvrđivanja stupnja u kojemu su ispunjeni kriteriji audita. Kriterij audita je skup politika, procedura ili zahtjeva koji se koriste kao reference za usporedbu s dokazima. Norma ISO 19011 propisuje četiri principa za auditore (integritet, pošteno prikazivanje stanja, profesionalizam, povjerljivost) i dva principa audita (neovisnost i postupanje utemeljeno na činjenicama).²¹

Pod pojmom audita (revizije) možemo podrazumijevati jedan sustavan, potpuno neovisan i dokumentiran proces pribavljanja i ocjene dokaza o ispunjavanju i zadovoljavanju kriterija prema kojima se on provodi. Naglasak se stavlja na objektivnim dokazima, a sam proces je dio sustava upravljanja kvalitetom. Cjelokupni postupak koji se auditira detaljno je opisan kroz norme kao što su ISO 9001, ISO 14001 ili ISO 17025 i dr. a mora biti popraćen dokumentacijom svakog sustava upravljanja kojeg se auditira.

Kroz postupak provedbe audita utvrđuje se u kojem stupnju ta dokumentacija (priručnik za kvalitetu, postupci sustava, obrasci, detaljne upute itd.) zadovoljavaju zahtjeve koji su definirani normom, dok se u drugom dijelu tog postupka utvrđuje stupanj podudarnosti svakodnevnog odvijanja poslovnog procesa s postupcima određenim u normama.

Ukoliko se utvrde odstupanja stvarnog sustava upravljanja i onih koji su definirani dokumentacijom utvrđuju se nesukladnosti i pokreću radnje s ciljem provedbe ispravka navedenih.

²⁰ Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen, str.20

²¹ Baković, T., Dužević, I. (2014) *Integrirani sustavi upravljanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb, str. 132. – 133.

Tri su temeljne vrste audita:

- a) audit na prvoj razini
- b) audit na drugoj razini i
- c) audit na trećoj razini.

U auditu prve razine koji se provodi od strane same organizacije utvrđuje se stupanj do kojeg je uspostavljeni sustav upravljanja u skladu s postavljenom referentnom normom i dokumentacijom sustava upravljanja. Oni koji provode takav audit uglavnom su zaposlenici tvrtke ali mogu biti i vanjske osobe koje se uglavnom određuju kroz odluke Uprave tvrtke.

U auditu druge strane uočava se provođenje postupka od strane dobavljača ili kupaca odnosno osoba zainteresiranih za poslovanje konkretne organizacije.

Konačno, u auditu treće strane pojavljuju se neovisne osobe koje su uglavnom organizirane kroz sustav certifikacijskih kuća ili akreditacijska tijela. Nakon provedenog audita izdaje se potvrda o certifikaciji odnosno potvrda o akreditaciji.

Prvi od navedenih audita se ubraja u interne audite dok su eksterni auditi navedeni pod auditom druge i treće strane.

Isto tako moguće je promatrati podjelu audita na:

- a) proizvoda
- b) procesa
- c) sustava, a ovisno o tome što je predmet audita.

U nekim slučajevima nije moguće promatrati podjelu audita na navedene načine jer se oni vrlo često isprepliću (npr. istovremeno se može obavljati audit sustava ali i samog proizvoda).

Isto tako poznata je još i podjela audita na:

- a) za jedan sustav
- b) za kombinirane sustave
- c) zajednički audit.²²

²² <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/audit>, preuzeto 15. srpnja 2020.

Ukoliko se provodi audit jednog sustava on se provodi sukladno zahtjevima samo jedne norme, dok je kod kombiniranog audita prisutno istovremeno auditiranje u skladu s više normi.

Kod zajedničkog audita koji je audit treće strane, auditiranje se provodi od strane dviju certifikacijskih kuća. Obje su zadužene za auditiranje istog sustava, ali izdaju zasebne certifikate.

Provođenje sustava auditiranja kod nas u Hrvatskoj detaljno je definirano međunarodnom normom koju je preuzeo Hrvatski zavod za norme kao HRN EN ISO 19011 1:2012.

Audit (revizija) također predstavlja proces ispitivanja obrazovne ustanove ili programa, vrednujući jesu li ispunjeni ishodi (npr. kurikula, infrastrukture, osoblja i sl.)

Ocjenski izvještaj (Audit Report/Evaluation Report) je dokument koji je priređen nakon posjeta ustanovi tima kolega zaduženih za procjenu kvalitete, a upravo će o tome u zadnjem dijelu rada biti više riječi.

3. METODE I ALATI UPRAVLJANJA KVALITETOM

3.1. Metode upravljanja kvalitetom

Organizacije koje provode procese upravljanja kvalitetom na raspolaganju imaju mogućnost korištenja različitih metoda upravljanja kvalitetom. Primjena metoda ima za cilj unaprijediti poslovanje i kvalitetu u pojedinoj organizaciji. Naime, važno je naglasiti kako su metode upravljanja kvalitetom složenije od alata, prvenstveno iz razloga što je veći broj ljudi odnosno zaposlenika uključen u provođenje metoda, odnosno zahtijevaju dugoročni timski pristup.

Dvije osnovne metode upravljanja kvalitetom su:

1. Quality Function Deployment (QFD) – raspoređivanje funkcije kvalitete
2. Failure Mode and Effect Analysis (FMEA analiza) – analiza utjecaja i posljedica pogrešaka²³

QFD metoda se definira kao strukturirani proces planiranja dizajniranja novih proizvoda i usluga ili redizajniranja već postojećih. Sastoji se od temeljnog razumijevanja potrošačevih želja i potreba, nakon čega se te želje i potrebe prevode u karakteristike proizvoda i usluga.²⁴

FMEA metoda je analize mogućih pogrešaka i njihovih posljedica, a može se koristiti:

- tijekom dizajniranja ili redizajniranja procesa, proizvoda ili usluge, nakon provođenja QFD metode, a prije negoli je dizajn finaliziran,
- u slučajevima inoviranja postojećih procesa ili usluga
- neposredno prije razvijanja planova kontrole potpuno novih ili izmijenjenih procesa
- prilikom planiranja ciljeva za unapređenje već postojećih procesa, proizvoda ili usluga
- prilikom analiziranja pogrešaka postojećih procesa, proizvoda ili usluga
- ponekad tijekom životnog vijeka određenih procesa, proizvoda ili usluga²⁵

Nadalje, što se tiče obrazovnog sustava te metode upravljanja kvalitetom mogu se prepoznati u tom sustavu, ali orijentirano na pružanje usluge obrazovanja. Specifična je takozvana SEP metoda (Samo – evaluacijski profil). Navedena metoda prilagođena je specifičnostima sustava obrazovanja te ima za cilj sustavno praćenje i analizu u svrhu unapređenja procesa obrazovanja u školama. Samovrednovanje u školama provode sami sudionici odgojno-obrazovnog procesa,

²³ Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb: Sinergija, str. 174.

²⁴ Lazibat, T., Baković, T., (2012) Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Zagreb, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 247

²⁵ Lazibat, T., Baković, T., (2012) Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Zagreb, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 257

zaposlenici, roditelji, učenici i svo nastavno i nenastavno osoblje. Osnovne su funkcije samovrednovanja škola povećanje odgovornosti za rad škole te stvaranje podloge za valjano strateško planiranje i razvoj škole.²⁶

SEP metoda, odnosno samovrednovanje se sastoji od dvije komponente: formalnog opisa škola u dvanaest područja i metodologije za raspravu o tome koja područja od ovih dvanaest su najrelevantnija za evaluaciju u određenoj situaciji pojedine škole. Dakle, usmjerena je na škole i proces obrazovanja.

Dvanaest područja moguće je grupirati u četiri domene:

1. Rezultati
2. Proces na razini razreda
3. Proces na razini škole
4. Odnosi s okolinom

Cilj SEP-a je omogućiti prikaz kvalitete škole i njezinu učinkovitost te prikazati kako je doživljava osoblje, učenici i roditelji. Nadalje, pomaže u selektiranju područja za daljnje istraživanje razmatrajući prikupljene podatke i dokaze, produbljuje kulturu otvorene i ozbiljne rasprave između svih zainteresiranih strana te na taj način stvara prikladnu klimu za samo-evaluaciju.²⁷

Sustavi obrazovanja različito su koncipirani u pojedinim zemljama svijeta, ali bez obzira na koncept obrazovanja u pojedinoj zemlji sve škole i obrazovne institucije trebaju provoditi samovrednovanje, odnosno samo refleksiju svog rada. Razvoj tehnike i tehnologije proizveo je novu dinamiku u procesu obrazovanja te je neminovno znati odgovoriti na te izazove.

U najvećem broju zemalja svijeta koncept obrazovanja bazira se na podjeli na osnovnoškolsko, srednjoškolsko te više i visoko obrazovanje. OECD – ov Centar za pedagoška istraživanja i inovacije (Centre for Educational Research and Innovation CERI) predložio je šest scenarija razvoja obrazovanja za razdoblje do 2020. godine, a mogu se podijeliti u dvije skupine s tri modela.²⁸

²⁶ https://www.idi.hr/wp-content/uploads/2014/03/Samovrednovanje_skola.pdf , preuzeto 28. rujna.2021.

²⁷ Macbeath, J., Schratz, M., Meuret, D., Jakobsen, L. (2000) *Self – evaluation in European schools*. London & New York: Routledge, str. 103.-114.

²⁸ Prema društvima znanja (2005) UNESCO-ovo Svjetsko izvješće. Zagreb: Educa, str. 2

Tablica 1 Šest scenarija razvoja školstva

Ekstrapolirani status quo	Scenarij 1: Golemi birokratizirani školski sustav	Scenarij 2: Proširenje marketinškog modela
Ponovno školovanje	Scenarij 3: Škole kao osnovna društvena središta	Scenarij 4: Škole kao organizacije usmjerene na učenje
Nestanak školstva	Scenarij 5: Stvaranje mreža među učenicima i umreženo društvo	Scenarij 6: Egzodus učitelja

Izvor: UNESCO-vo svjetsko izvješće, Prema društvima znanja, 2005., str.76

3.2. Alati upravljanja kvalitetom

Upotreba alata i metoda kao praktičnih tehnika, vještina, sredstava ili mehanizama široka je u području rješavanja specifičnih zadataka i problema povezanih u sustavu upravljanja kvalitetom. Oni služe kao pomoć u ostvarivanju postavljenih ciljeva definiranih u sustavu upravljanja kvalitetom. U kojoj mjeri će se oni uspješno primijeniti u tom procesu ovisi o nastojanju i potpori uprave i svih ostalih dionika.

Širok je spektar alata koji se mogu primjenjivati u procesu upravljanja kvalitetom, a među najčešće alate možemo ubrojiti grafičke alate, one za analizu podataka, identifikaciju problema, modeliranje i sl. U tradicionalne alate ubrajamo one koji se zasnivaju na osnovnim statističkim postupcima, a namijenjeni su svima u organizaciji. Među novije alate upravljanja kvalitetom ubrajaju se alati koji su namijenjeni rješavanju problema, a odnose uglavnom na menadžment.

U tradicionalne alate za upravljanje kvalitetom mogu se ubrojiti:

- 1) Dijagram uzrok/posljedica - Ishikawa dijagram
- 2) Pareto dijagram
- 3) Dijagram tijeka
- 4) Ispitni list
- 5) Histogram
- 6) Dijagram raspršenosti
- 7) Kontrolne karte

U nove alate za upravljanje kvalitetom mogu se ubrojiti:

- 1) Dijagram afiniteta
- 2) Dijagram međuodnosa
- 3) Sustavni dijagram
- 4) Matrični dijagram
- 5) Analiza matričnih podataka
- 6) Programske karte za proces odlučivanja
- 7) Dijagram oblika strijele ²⁹

Navedeni tradicionalni alati za upravljanje kvalitetom razvijeni su prije svega za rješavanje kvantitativnih problema u organizacijama, a bili su namijenjeni svima u organizacijama, bazirani na tehnikama deskriptivne statistike. Novi alati za upravljanje kvalitetom namijenjeni su prvenstveno menadžmentu.³⁰

²⁹ <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1077-alati-i-metode-upravljanja-kvalitetom>, preuzeto 20. rujna 2020.

³⁰ Lazibat, T., Baković, T., (2012) Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Zagreb, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 219

3.3. Primjena alata Google učionice u srednjoškolskoj nastavi – osvrt na kvalitetu nastave

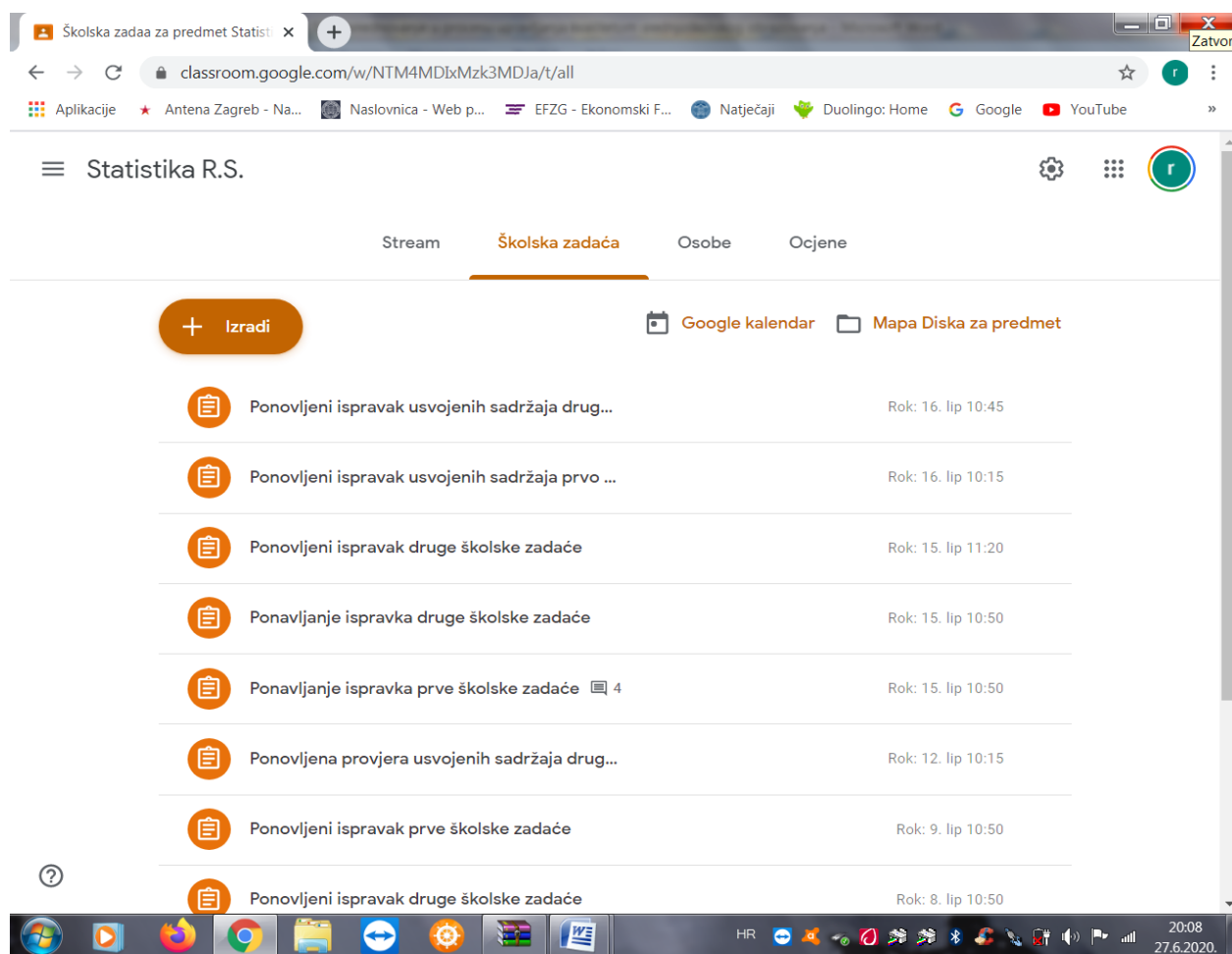
Živimo i radimo u razdoblju ljudske povijesti gdje je komunikacija na izuzetnoj razini jer je danas svatko u mogućnosti komunicirati sa svima. Kombinacije Interneta, računala i World-Wide-Weba-a označila su revoluciju u životu i radu cijele jedne generacije, više nego što su prethodne generacije bile u mogućnosti oblikovati kroz tiskovne medije, televiziju ili radio. Don Tapscott je to dosjetljivo izrazio rekavši: „Ono što sigurno znamo je da će djeca kojima neće biti dostupni novi mediji biti zakinuta u razvoju.“ On, nadalje, kaže da bi nova digitalna tehnologija, ukoliko bude prepuštena samo tržištu, „mogla stvarati veliki jaz između onih koji raspolažu i koji ne raspolažu informacijama, poticati stvaranje dvoslojnog društva – onih koji mogu komunicirati sa svijetom i onih koji to ne mogu.“³¹

Google učionica (engl. Google Classroom) je besplatna web usluga koju je razvio Google. Prvenstveno je namijenjena školama i fakultetima s ciljem pojednostavljivanja, stvaranja, distribucije i ocjenjivanja zadataka bez papira odnosno sve putem web usluge. Svrha Google učionice je pojednostaviti postupak dijeljenja zadataka, ispita i datoteka između nastavnika i učenika. Nastavnici stvaraju i prikupljaju zadatke bez papira, štede vrijeme te imaju mogućnosti da automatski naprave kopiju bilo kojeg dokumenta za svakog učenika koji je u Google učionici. Google učionica bi se mogla definirati kao sustav upravljanja učenjem.

Unutar Google učionice moguće je kreirati predmete koje učenici imaju u školi, tako učenici imaju preglednu Google učionicu unutar koje su raspoređeni predmeti. Predmetni nastavnici unutar svog predmeta kreiraju zadatke, kvizove ili pitanja s ograničenim vremenom trajanja. Naime, moguće je postavljanje rasporeda pisanja ispita na način da se učenici unaprijed obavijeste o terminu pisanja, dok je ispit vidljiv samo u dogovoreno vrijeme. Učenici zadacima mogu pristupiti samo jedan put, isto kako bi samo jednom pristupili u školi na satu. Nakon završetka ispita, nastavniku je vidljivo tko je dovršio zadatak unutar zadanog vremena, a tko kasni sa predajom. Isto tako, moguće je dodijeliti ocjene na temelju predanih i ispunjenih zadataka. Nakon ocjenjivanja zadataka, Google sam nudi mogućnost izrade grafa pozitivno i negativno ocijenjenih zadataka. U nastavku će biti prikazana izrada ispita unutar Google učionice, opcija ukoliko netko od učenika kasni s predajom zadatka te grafički prikaz rezultata.

³¹ Dryden, G., Vos, J. (2001) *Revolucija u učenju: kako promijeniti način na koji svijet uči*. Zagreb: Educa, str. 91.

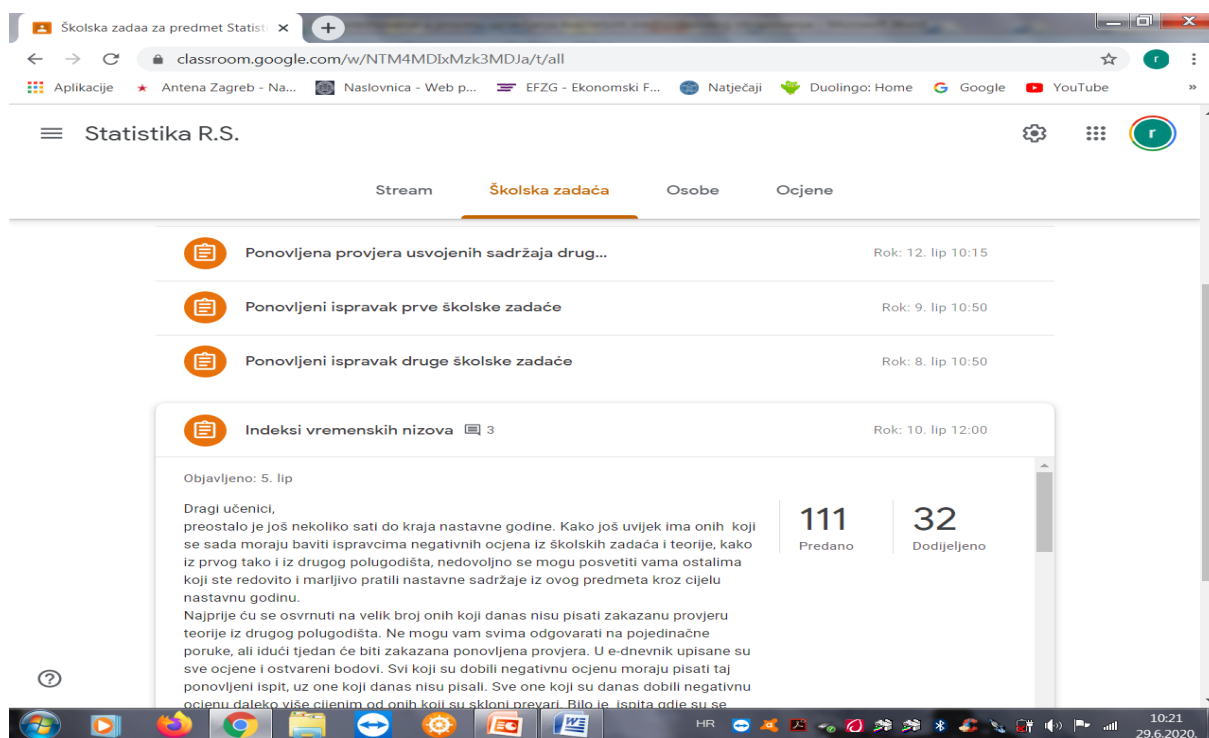
Slika 3 Školske zadaće unutar Google učionice



Izvor: Google učionica predmeta

Na slici br. 3 vidljivo je kako se unutar Google učionice mogu poslati školske zadaće učenicima unutar jednog predmeta. Školske zadaće mogu se dodijeliti svim učenicima, određenom broju učenika koji ispravlja negativne ocjene ili onima koji žele pisati za višu ocjenu.

Slika 4 Predaja zadaća unutar Google učionice



Izvor: Google učionica predmeta

Slika br. 4 prikazuje rezultate nakon predaje školske zadaće. Vidljivo je kako je od ukupno 143 učenika kojima je školska zadaća dodijeljena, 111 predalo te 32 nije predalo školsku zadaću. Također se može vidjeti koliko je učenika predalo školsku zadaću u roku, a koliko sa zakašnjenjem.

Google učionica je izuzetno koristan alat koji se u srednjim školama počeo koristiti tijekom cijele situacije oko Covid-19 virusa, međutim daleko je važnije naglasiti kako je upotreba moguća i tijekom školske godine u normalnim uvjetima i to na način da se učenicima dodijeli kratka provjera znanja na način da se zakaže u točno određeno vrijeme. Isto tako nastavu je moguće održavati na daljinu u zakazano vrijeme kroz učionicu putem veze za Meet. Održavanje nastave i praćenje nastave na taj način podrazumijeva digitalnu pismenost nastavnika i učenika.

Iz komunikacije s učenicima nakon povratka u standardne učionice može se zaključiti kako su oni u početku odvijanja nastave na daljinu kroz navedene učionice bili izuzetno zadovoljni. Međutim, naglasili su kako im je kroz nekoliko mjeseci već nedostajala standardna učionica. Nedostajali su im vršnjaci i njihovo okruženje provođenja nastave u školi.

4. KVALITETA U PROCESU SREDNJOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA

4.1. Zakonodavni okvir

Pristupanje Republike Hrvatske Europskoj Uniji 2013. godine donijelo je našem obrazovnom sustavu nove izazove. To je vidljivo kroz nastojanje unapređenja kvalitete tog sustava, prilagodljivosti i mogućnosti pravovremenog odgovaranja na potrebe i izazove kako u našem društvu tako i u cijeloj Europskoj Uniji. Naglasak u politikama Europske Unije bio je na mobilnosti radne snage, a to je za posljedicu imalo upravo odlazak visoko obrazovanih mladih ljudi poznat u nazivlju „odljev mozgova“. Takav proces bio je neminovan jer mladi ljudi imaju potrebu za mobilnosti, ali to za sobom nosi ogromne rizike jer društvo u određenom trenutku može ostati bez velikog dijela potrebne radne snage.³² Hrvatska se već duže vrijeme susreće sa jednim oblikom migracije, odnosno „odljevom mozgova“. Najčešće su to visoko obrazovani stručnjaci raznih područja, znanstvenici, umjetnici ili intelektualci koji se iz straha odlučuju na život izvan Republike Hrvatske. U potrazi za boljim poslom, boljim mogućnostima za život te na kraju i neke sigurnosti. Mladi i radno sposobni ljudi su u vrlo demotivirajućoj situaciji na tržištu jer se često događa da svoja znanje stečeno na fakultetima ne mogu usavršavati na praktičan način. Iako stoji činjenica da su mladi ljudi tek izišli s fakulteta manje iskusni, međutim vještiji od odraslih i starijih kolega. Ljudski kapital kojeg čine visoko obrazovani mladi ljudi je značajan za razvitak svake zemlje, jer su upravo stručnjaci i znanstvenici koji se odlučuju za odlazak iz zemlje, nositelji društvenog i gospodarskog razvoja zemlje. Kako je to gubitak za Hrvatsku, za zemlju u koju se odluče otići je veliki dobitak.

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju za hrvatski odgojno - obrazovni sustav nastupili su preduvjeti za promjene od izuzetne koristi. Postavljeni su jasni prioriteti i ciljevi, a moguće ih je prepoznati kroz sljedeće:

1. Poboljšati kvalitetu i učinkovitost odgoja i obrazovanja
2. Poticati trajno profesionalno usavršavanje odgojno – obrazovnih i drugih zaposlenih u obrazovanju
3. Razvijati strategiju upravljanja odgojno – obrazovnim sustavom i njegova učinkovitost

³² Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen, str. 85.

4. Organizirati odgoj i obrazovanje za društvenu povezanost, te gospodarski rast i razvoj.

Kroz prvi razvojni prioritet moguće je bilo prepoznati sljedeće aktivnosti:³³

- Unaprijediti kvalitetu učenja i poučavanja kroz proces cjeloživotnog učenja, kako u predškolskim ustanovama tako i u osnovnom i srednjoškolskom obrazovanju
- Uspostaviti sustav za vanjsko vrednovanje kojim bi se unaprijedila učinkovitost nadzora rada ustanova za odgoj i obrazovanje
- Unaprijediti upravljanje odgojno – obrazovnim ustanovama povećanjem upravljačkih sposobnosti ravnatelja
- Razvijanje i primjena nacionalne strategije kao i sustava za vođenje odgojno – obrazovnih ustanova s rokom 2008. godina
- Utvrditi procese za postupke vrednovanja obrazovnih rezultata na nacionalnoj razini s rokom 2007. godina
- Provesti pilot projekt samovrednovanja odgojno – obrazovnih ustanova s primjenom od 2007. godine
- Povećati udio ravnatelja u dječjim vrtićima te osnovnim i srednjim školama s minimalnim stupnjem osposobljenosti za vođenje tih ustanova.

Kroz treći prioritet moguće je bilo prepoznati sljedeće aktivnosti:³⁴

- Razvijanje stručno – pedagoškog inspekcijskog i upravnog sustava nadzora u svim odgojno – obrazovnim institucijama kako bi se osiguralo djelovanje u skladu sa zakonom i poštivanje obrazovnih standarda
- Utvrđivanje indikatora za kvalitetnije praćenje i unapređenje kvalitete cjelokupnog odgojno – obrazovnog sustava
- Razvijanje odgovarajućeg sustava vanjskog vrednovanja svih odgojno – obrazovnih procesa i njihovih ishoda te osigurala primjena odgovarajućeg zakonodavnog okvira u sustavu obrazovanja

³³ Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen, Zagreb, str. 86.

³⁴ Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen, Zagreb, str. 86.

- Uočen je nedostatak vanjskog vrednovanja u odgojno – obrazovnom procesu kako školskih tako i učeničkih postignuća.

U razdoblju od pristupa Hrvatske Europskoj Uniji ti su ciljevi postavljeni kao prioritetni i ispunjeni su- Načinjeni su iskoraci u izradi novih kurikuluma, unaprijeđen je sustav praćenja i vrednovanja učeničkih postignuća s naglaskom na ishode učenja. Učinjeni su pomaci u pogledu usklađivanja kurikuluma s potrebama tržišta rada, doneseni su novi pravilnici o napredovanju nastavnika u stručnih suradnika u srednjim školama. Zakonski je reguliran proces vanjskog vrednovanja i samovrednovanja srednjoškolskih ustanova odgoja i obrazovanja, o čemu će kasnije više biti riječi.

U programu razvoja sustava strukovnog obrazovanja 2016.-2020. godine navode se četiri prioriteta strukovnog obrazovanja:

Prioritet 1. U odnosu na tržište rada poboljšati relevantnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

Prioritet 2. Unaprijediti kvalitetu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

Prioritet 3. Promicati izvrsnost, privlačnost i uključivost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja na svim razinama društvenog djelovanja

Prioritet 4. Poticati međunarodnu mobilnost učenika i nastavnika³⁵

³⁵ <http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/news/2018-01/Perspektive%20i%20prioriteti%20strukovnog%20obrazovanja.pdf>, preuzeto 19. kolovoza 2020.

4.2. Agencije i centri u Republici Hrvatskoj kao potporne institucije za unapređenje kvalitete

MINISTARSTVO ZNANOSTI I OBRAZOVANJA

Ministarstvo znanosti i obrazovanja krovna je institucija u obavljanju upravnih i drugih poslova usmjerena na sustav predškolskog odgoja, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja. U nizu aktivnosti te institucije za ovaj rad potrebno je naglasiti aktivnosti koje utječu na kvalitetu provođenja cjelokupnog sustava odgoja i obrazovanja.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: razvoj visokoga obrazovanja; ostvarivanje nacionalnih strategija i programa za visoko obrazovanje; osiguravanje i praćenje financijskih i materijalnih uvjeta za rad visokih učilišta; pripremanje i predlaganje izvješća o radu i vrednovanju visokih učilišta i studijskih programa; subvencioniranje troškova studija; studentski standard; praćenje uspješnosti studija i drugih procesa visokog obrazovanja; upravljanje provedbom Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira; vođenje upisnika visokih učilišta i registra studijskih programa; upravljanje bazama podataka o visokom obrazovanju; poticanje cjeloživotnoga učenja i visokoga obrazovanja odraslih, te upravni nadzor nad visokim učilištima.³⁶

Također je potrebno naglasiti kako Ministarstvo znanosti i obrazovanja aktivno sudjeluje u pripremi i provedbi projekata iz programa Europske unije i ostalih programa donesenih od strane različitih međunarodnih institucija.

³⁶ <https://mzo.gov.hr/o-ministarstvu/nadleznost-ministarstva-znanosti-i-obrazovanja/292>, preuzeto 18. srpnja 2020.

AGENCIJA ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OBRAZOVANJE ODRASLIH

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih je javna institucija, osnovana 13. siječnja 2005. godine odlukom Vlade Republike Hrvatske. Osnivačka prava i dužnosti u ime osnivača, kao i nadzor nad zakonitošću rada Agencije obavlja Ministarstvo Znanosti, obrazovanja i sporta.³⁷

Navedena agencija osnovana je Zakonom o Agenciji za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (Narodne novine, broj, 24/10.). Osnivač Agencije je RH, a prava i dužnosti osnivača obavlja Ministarstvo znanosti i obrazovanja.

Vizija: Dostupan, fleksibilan i prohodan sustav strukovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih, temeljen na kompetencijama, u funkciji potreba svakoga pojedinca i društva, nositelj razvoja hrvatskoga gospodarstva i veće zapošljivosti.

Misija: Naša je misija obrazovanje učiniti najsnažnijim korijenom osobnoga rasta i uspjeha.

Strateški ciljevi:³⁸

- Razvijanje kvalifikacija koje su temeljenih na kompetencijama i ishodima učenja
- Usklađivanje sustava obrazovanja s tržištom rada kao trajan proces
- Izgradnja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja za cjeloživotno učenje koji pruža mobilnost
- Definiranje djelovanja nastavnika usmjerenog na ishode učenja
- Osiguranje sustava kvalitete.

ASOO je razvio Informacijski sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja – VETIS – koji objedinjava i omogućuje obradbu svih bitnih podataka o strukovnim školama, učenicima, djelatnicima, školskoj opremi, školskim zgradama i prostorima, učeničkim domovima, prijavama učenika na natjecanja, prijavama nastavnika na stručne skupove itd., potrebnih za analizu, planiranje i upravljanje strukovnim obrazovanjem i osposobljavanjem.

Moduli VETIS-u su usmjereni na pružanje:³⁹

³⁷ Hrvatski okvir osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (2012) *Izvešće projekta o testiranju samovrednovanja u ustanovama za strukovno obrazovanje u Republici Hrvatskoj*. Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, str. 20.

³⁸ <https://www.asoo.hr/default.aspx?id=656>, preuzeto 25. listopada 2020.

³⁹ Hrvatski okvir osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (2012) *Izvešće projekta o testiranju samovrednovanja u ustanovama za strukovno obrazovanje u Republici Hrvatskoj*. Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, str. 21.

- Potpore svim županijskim i državnim natjecanjima
- Za usavršavanje nastavnika na stručnom području
- Potpore prilikom izrade i održavanje pedagoških standarda
- Na proces prijave i upisi
- Provođenje stručnih ispita i napredovanje nastavnika
- Izgradnju SUVT – Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki

NACIONALNI CENTAR ZA VANJSKO VREDNOVANJE

Centar je Zakonom o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja ustrojen kao javna ustanova, s prvenstvenim ciljem provođenja vanjskog vrednovanja u procesu odgoja i obrazovanja.⁴⁰ Također, izrađuje ispite koji se temelje na nacionalnim standardima. Navedenim zakonom i statutom donesenim 2006. godine detaljno su definirane djelatnosti Centra u području vanjskog vrednovanja. Između ostalog oni brinu o razvoju organizaciji, provedbi i analizi nacionalnih ispita i ispita državne mature. U njihovoj domeni je i provedba različitih međunarodnih istraživanja, definiranje standarda te izrade zadataka za različite vrste ispita. Ipak su najvažnije aktivnosti Centra vezane uz vanjsko vrednovanje i edukacije iz tog područja.

Aktivnosti koje su uključene u djelatnost Centra:

- provođenje ispitivanja temeljem kojih se procjenjuju nacionalni standardi obrazovnih postignuća učenika
- provođenje različitih međunarodna istraživanja (npr. PISA, TIMSS, i dr.)
- izrada banke zadataka
- analiza i statistička obrada i objava rezultata ispita
- izrada i objava različitih ispitnih kataloga i priručnika
- briga o trajnom unapređenju kvalitete obrazovanja
- vanjsko vrednovanje programa u eksperimentalnoj fazi
- licenciranje i certificiranje programa strukovnih kvalifikacija
- edukacija vanjskih suradnika za pripremu, izradu i provedbu ispita
- znanstveno-istraživački rad na područjima edukacijskog mjerenja i vanjskog vrednovanja svih kompetencija
- različiti drugi poslovi povezani s provedbom nacionalnih ispita, ispita državne mature te ispita vanjskog vrednovanja⁴¹

⁴⁰ <https://www.ncvvo.hr/o-nama/djelatnost/>, preuzeto 21. listopada 2020.

⁴¹ <https://www.ncvvo.hr/o-nama/djelatnost/>, preuzeto 21. listopada 2020.

Vizija: Vodeća smo nacionalna i regionalna te međunarodno prepoznata institucija koja objektivnim i transparentnim vanjskim vrednovanjem ishoda učenja, razvojem i primjenom sustava vanjskoga vrednovanja odgojno-obrazovnih ustanova, licenciranjem i certificiranjem ključnih dionika odgojno-obrazovnoga sustava, provedbom međunarodnih istraživanja u obrazovanju, educiranjem dionika o kvaliteti obrazovanja na svim razinama sustava, znanstveno-istraživačkim radom u području edukacijskih mjerenja, osiguravanjem samoodrživosti i jačanjem partnerstva s drugim ustanovama kontinuirano promiče i razvija kvalitetu odgojno-obrazovnoga sustava te potiče njegove pozitivne promjene.

Misija: Naša je misija valjano i objektivno praćenje i vanjsko vrednovanje nacionalnoga odgojno-obrazovnog sustava u suradnji s njegovim dionicima radi definiranja i unapređenja kvalitete odgoja i obrazovanja.⁴²

4.3. Proces obrazovanja u RH

Područje odgoja i obrazovanja vrlo je široko i raznoliko, a to se odražava i na mogućnosti njegova istraživanja. Kako bi se mogla dobiti što preglednija slika te raznolikosti, na razne se načine i s raznim svrhama to istraživanje dijeli po vrstama. Kriteriji te diobe mogu biti različiti. Zapravo, svaki od načina na koji se dijeli sustav pedagogije, ujedno može biti i kriterij za razlikovanje vrsta istraživanja odgoja i obrazovanja, a kriterij mogu biti i nastavni predmeti, osobine učenika koje odgajamo i obrazujemo, osobine nastavnika, itd.⁴³

U procesu odgoja i obrazovanja učenika srednjoškolske razine sudjeluju učenici, nastavnici, roditelji, a uloga škole kao stručno - pedagoške institucije je poticanje i iniciranje suradnje s roditeljima.⁴⁴

Što se tiče obrazovanja u Republici Hrvatskoj moguće je konstatirati kako je dostupno svim zainteresiranim i pod jednakim uvjetima. Besplatno je u skladu sa zakonom, međutim sukladno zakonu moguće je osnivati privatne škole i učilišta. Sveučilištima je zagarantirana autonomija te ona mogu samostalno odlučivati o svom ustrojstvu i djelovanju. (Ustav Republike Hrvatske članak 66. i 67.).

⁴² <https://www.ncvvo.hr/o-nama/djelatnost/>, preuzeto 25. listopada 2020.

⁴³ Mužić, V. (2004) *Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Educa, drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, str. 27.

⁴⁴ Bilić, V. (2001) *Uzroci, posljedice i prevladavanje školskog neuspjeha*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 57

Sustav obrazovanja podijeljen je na rani i predškolski odgoj, potom osnovnoškolsko obrazovanje te srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje. U ovom radu težište je na srednjoškolskom odgoju i obrazovanju koje je dostupno nakon završetka osnovnog školovanja svakom pod jednakim uvjetima i prema njegovim mogućnostima i sposobnostima. Završetkom srednjoškolskog obrazovanja moguće je izaći na tržište rada ili upisati neku od visokoškolskih ustanova ukoliko se steknu uvjeti prema kriterijima koje te visokoškolske ustanove prepisuju. Jedan od uvjeta za upis na visokoškolsku ustanovu u Republici Hrvatskoj je i položen ispit državne mature bez obzira je li polaznik pohađao strukovnu srednjoškolsku ustanovu ili gimnazijski program. Isto tako postoji mogućnost odabira visokoškolskih ustanova koje su u državnom vlasništvu i onih koje su organizirane kao privatne visokoškolske ustanove.

Financiranje sustava obrazovanja u Republici Hrvatskoj pretežito je iz javnih sredstava, međutim postoje i ustanove koje se tretiraju kao privatne a financiraju se kombinirano iz javnih sredstava i školarina.⁴⁵

Pretežit način procjene i vrednovanja učeničkih postignuća za upis na više razine obrazovanja uglavnom su prijamni ispiti kod odgovarajućeg broja visokoškolskih ustanova, a sastoje se od pisanja testova i testiranja vještina polaznika. Postoji velik broj kritičara takvog načina testiranja kompetencija učenika s obzirom da se većinom zasniva na zastarijelim načinu testiranja.

Budući da učenici koriste različite kombinacije strategija učenja, naravno da ih treba različito testirati. Cilj je pomoći učenicima na način da im se ponudi mogućnost različitijeg pristupa na koji mogu pokazati šta su naučili. Nije ih cilj posramiti već istaknuti ono što su uspješno usvojili.⁴⁶

Kroz osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje učenici imaju mogućnost sudjelovanja u različitim natjecanjima u područjima koja ih zanimaju, a time im se omogućava isticanje njihovih sposobnosti i vještina što se utvrđuje kroz postupak vrednovanja i samovrednovanja. Kroz postupke natjecanja moguće je prepoznati talentirane i nadarene učenike što im kasnije može poslužiti za kvalitetno odabiranje budućeg zanimanja. Isto tako, gotovo sve škole, osim redovne nastave, u svojim školskom programima planiraju osim redovite nastave širok spektar

⁴⁵ https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-14_hr, preuzeto 20. siječnja 2021.

⁴⁶ Jensen, E. (2003) *Super-nastava: Nastavne strategije za kvalitetnu školu i uspješno učenje*. Zagreb: Educa, str. 311. - 313.

izvannastavih aktivnosti za koje se učenici samostalno odlučuju prema svojim sklonostima (radionice, projektni timovi, satovi stranih jezika, klubovi i sl.).

Kroz sustav obrazovanja također je propisano poticanje darovitih učenika u razvoju njihovih sklonosti i mogućnosti. To se ostvaruje kroz različite vidove suradnje škole sa znanstveno istraživačkim ustanovama, udrugama i sl. Te se aktivnosti mogu provoditi kroz različite projekte na lokalnoj, nacionalnoj ali i međunarodnoj razini.

Tako je na primjer nacionalnim kurikulumom za strukovno obrazovanje iz srpnja 2018. navedeno koje su specifične vrijednosti strukovnog obrazovanja:

- Usvajanje znanja i vještina
- Relevantnost
- Proces cjeloživotnog učenja
- Preuzimanje odgovornosti
- Promicanje rada kao vrijednosti
- Promicanje zaštite na radu
- Suradnja i socijalno partnerstvo
- Aktiviranje poduzetnosti
- Doprinos izgradnji identiteta
- Razvoj integriteta
- Stjecanje poštovanja
- Prihvaćanje različitosti – izgradnja solidarnosti
- Briga o zdravlju
- Održivi razvoj⁴⁷

⁴⁷ Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2018) Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje. Dostupno na <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/nacionalni-kurikulumi/531>, preuzeto 21. kolovoza 2020.

Proces učenja i poučavanja u strukovnom obrazovanju dinamična je kombinacija različitih suvremenih metoda učenja i poučavanja kojima se razvija suradnički odnos svih sudionika odgojno - obrazovnog procesa.⁴⁸ Na taj način je omogućena otvorenost prema rješavanju različitih problemskih situacija iz stvarnog života koje omogućavaju utjecaj na razvoj organizacijskih i komunikacijskih vještina polaznika. Učenici se potiču na razvijanje različitih kognitivnih, praktičnih i socijalnih vještina. Sve navedene aktivnosti provode se na način simuliranja stvarnih situacija jer se tako učenike može primjereno pripremiti za budući rad ili daljnje obrazovanje. U središtu strukovnog obrazovanja je učenik gdje nastavnici upotrebom različitih metoda učenja i poučavanja nastoje promicati sve njihove talente i darovitosti.

Vrednovanje se definira kao proces koji održava ciljeve i načela Nacionalnog kurikulum za strukovno obrazovanje. Ti su postupci vrednovanja koji se provode u procesu odgoja i obrazovanja u okviru strukovnog obrazovanja usmjereni na vrednovanje ishoda učenja polaznika. Primjenjuju se različiti postupci unutarnjeg, hibridnog i vanjskog vrednovanja. Unutarnje vrednovanje provodi se unutar institucija dok je hibridno vrednovanje ono koje se provodi putem mrežnih aplikacija. Vanjsko vrednovanje se provodi od strane nadležnih institucija.⁴⁹ Posljednje dvije godine, posebno u situaciji vezano uz pandemiju virusa hibridno vrednovanje je u značajnoj mjeri uznapredovalo. Sve više se takav način vrednovanja koristi u nastavi na daljinu čije je uvođenje bila nužnost u već navedenoj slučaju pandemije. Gotovo svakodnevno razvijaju se sve bolji i kvalitetniji internetski alati za učinkovitije provođenje nastave na daljinu.

4.4. Specifičnosti kvalitete u procesu obrazovanja

Kvalitetno obrazovanje jedan je od osnovnih preduvjeta stabilnog društvenog i gospodarskog rasta i razvoja svake zemlje. Svakom djetetu, učeniku ili studentu nužno je stvoriti preduvjete za kvalitetno obrazovanje kako bi u punoj mjeri moglo doći do izražaja njihovo zadovoljenje potreba za osvajanjem znanja, vještina i sposobnosti.

⁴⁸ Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2018) Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje. Dostupno na <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/nacionalni-kurikulumi/531>, preuzeto 21. kolovoza 2020.

⁴⁹ Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2018) Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje. Dostupno na <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/nacionalni-kurikulumi/531>, preuzeto 21. kolovoza 2020.

Obrazovanje je kompleksan sustav uklopljen u politički, kulturni i ekonomski život jedne zemlje. Zahtjevno je povezati sve parametre koji čine kvalitetu obrazovanja i za to su potrebni potencijali, znanje, predanost i želja za promjenom.⁵⁰

Obrazovanje u Hrvatskoj, kao i u cijelom svijetu je samo po sebi specifična usluga. Specifična obilježja usluga zahtijevaju drugačiji pristup. Sedam je važnih razlika između materijalnih proizvoda i usluga.⁵¹

Tablica 2 Najvažnije razlike između opipljivog proizvoda i neopipljive usluge

Opipljivi proizvodi	Neopipljive usluge
1. Proizvod je materijalan, opipljiv	1. Usluga je neopipljiva
2. Proizvod je rezultat proizvodnje gdje su svi proizvodi uniformirani	2. Jedinstvenost usluge; usluga je svaki puta drugačija
3. Proizvodi se skladište; potrošač može prije odluke o kupnji pogledati proizvod	3. Usluga se ne može uskladištiti
4. Potrošač nije aktivni sudionik u proizvodnji	4. Korisnik usluge je partner u pružanju usluge
5. Usporedbom proizvoda sa specifikacijom moguća je kontrola kvalitete	5. Korisnici usluge ocjenjuju njenu kvalitetu usporedbom percepcije i očekivanja
6. Prilikom proizvodnje proizvoda može doći do pogreške; stvaranje škarta	6. Usluga pružena na neodgovarajući način zahtjeva ispriku te ponovno pružanje usluge
7. Veliko značenje stručnosti zaposlenika za kvalitetu proizvoda	7. Iznimno značenje stručnosti zaposlenika za kvalitetu pružene usluge

Izvor: Prilagođeno prema Ozretić Došen, Đ., Jurković Majić, O. (2014) *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga, str. 21. - 22.

Kod pružanja usluge u obrazovanju, kao i kod svakog pružanja usluge, postoje pružatelj i korisnik usluge. Pružatelj usluge bi trebao poznavati korisnika usluge, kakve su korisnikove želje i potrebe te način njegova ponašanja. Pružatelj usluge su upravo nastavnici koji sprovode proces obrazovanja unutar i izvan škola, dok su korisnici usluge prvenstvene učenici odnosno

⁵⁰ Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2014) Naslov. Zagreb, str. 18

⁵¹ Ozretić Došen, Đ., Jurković Majić, O. (2014) *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga, str. 21. - 22.

svi koji se koriste uslugom obrazovanja kao takve. Ljudi oduvijek žele kako kvalitetan proizvod, tako i kvalitetnu uslugu. Kako raste životni standard, kako se uvodi masovna proizvodnja, proizvodnja nisko budžetnih proizvoda čija je kvaliteta upitna, ljudi su sve više osjetljivi na kvalitetu proizvoda i usluga. Postavlja se pitanje što je to kvalitetna usluga. Svako ima svoje gledanje te interpretaciju kvalitete, pa se zapravo odgovor na ovo pitanje krije u samim očekivanjima, željama i potrebama korisnika. Dakle, moglo bi se reći kako je kvaliteta usluge individualna te se s vremenom mijenja. Postoje odgovarajuće poteškoće u mjerenju kvalitete usluge, a univerzalnog općeprihvaćenog modela i metoda za mjerenje nema. Upravo je model samovrednovanja koji ima izrađene kriterije ocjene kvalitete škole jedan od modela koji ima razrađene kriterije za tu procjenu.⁵²

Neka od obilježja koja određuju kvalitetu usluge su npr. u kojoj mjeri su ispunjena očekivanja korisnika, izrazita subjektivnost korisnika u ocjeni kvalitete, prisutnost psihološke dimenzije kod korisnika i sl.

Općenito rečeno, najčešći kriteriji koje korisnik primjenjuje za ocjenu kvalitete usluge uključuje sljedećih deset glavnih obilježja:

Tablica 3 Kriteriji za ocjenu kvalitete usluge

pouzdanost u pružanju usluge	• Odnosi se na ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluge već u prvom pokušaju te konzistentnost u pružanju usluge
poslovnost i odgovornost	• Uključuje pravodobno reagiranje, spremnost i raspoloživost zaposlenika u pružanju tražene usluge
kompetentnost	• Riječ je o razini znanja i vještina potrebnih za pružanje usluge, stručnost kontaktnog osoblja

⁵² Ozretić Došen, Đ., Jurković Majić, O. (2014) *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga, str. 57.

pristupačnost

- Odnosi se na dostupnost usluge - prikladno radno vrijeme pružatelja usluge, lokaciju, vrijeme čekanja na uslugu

susretljivost

- Uključuje ljubaznost, poštovanje, razumijevanje te srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom

komunikacija s korisnikom

- Odnosi se na informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i poštovanje mišljenja, primjedaba i prijedloga korisnika

kredibilitet

- Riječ je o poštenju, profesionalnosti, ugledu i povjerenju koje uživa pružatelj usluge

sigurnost za korisnika

- Odnosi se na otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, fizičku i financijsku sigurnost i jamstva

razumijevanje za korisnika

- Napori koji se ulažu radi razumijevanja potreba korisnika te personalizacija usluge

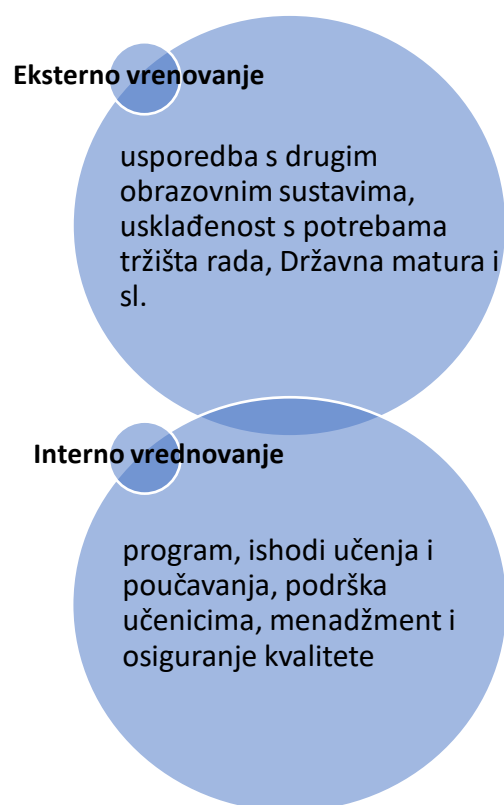
opipljivi elementi

- Eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali

Izvor: Prilagođeno prema Ozretić Došen, Đ., Jurković Majić, O. (2014) *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga, str. 57. - 59.

Izrazito je teško utvrditi kvalitetu procesa obrazovanja kad se uspoređuje s određenim gotovim proizvodom obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Njega je lako usporediti s obrazovanjem u drugim zemljama, ali isto tako ga je lako ocijeniti. Dva su glavna pristupa vrednovanja kvalitete. U središtu ta dva glavna pristupa su želje i potrebe korisnika obrazovanja. Kao dva glavna pristupa navode se interno i eksterno vrednovanje.

Slika 5 Pristupi vrednovanja kvalitete obrazovanja



Izvor: Prilagođeno prema Ozretić Došen, Đ., Jurković Majić, O. (2014) *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga, str. 57. - 59.

Prema dostupnim podacima u nastavku se nalazi tablični prikaz osnovnih i srednjih škola u Republici Hrvatskoj.

Tablica 4 Broj osnovnih i srednjih škola u RH na kraju školske godine 2017./2018.

OSNOVNA/SREDNJA ŠKOLA	VRSTA ŠKOLE	BROJ ŠKOLA	POSTOTAK
OSNOVNA ŠKOLA	DRŽAVNA ŠKOLA	2021	99,26
	PRIVATNA ŠKOLA	7	0,34
	VJERSKA ZAJEDNICA	8	0,39
	UKUPNO	2036	100,00
SREDNJA ŠKOLA	DRŽAVNA ŠKOLA	689	92,61
	PRIVATNA ŠKOLA	37	4,97
	VJERSKA ZAJEDNICA	18	2,42
	UKUPNO	744	100,00

Izvor: Prilagođeno prema Državni zavod za statistiku (2019.), Srednje škole, preuzeto s https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/08-01-03_01_2019.htm, 20. travnja 2020.⁵³

Na području Republike Hrvatske na kraju školske godine 2017./2018. djelovalo je 2036 osnovnih škola, dok je srednjih škola u istoj školskoj godini djelovalo 744. U tablici je vidljivo kako je čak 99,26% od ukupnog broja osnovnih škola u Republici Hrvatskoj državno, dok je svega 0,34% privatnih osnovnih škola, tj. brojčano 7. Vjerskih zajednica je 8 odnosno 0,39% od ukupnog broja. Što se tiče srednjih škola, državnih je bilo 92,61% odnosno 689, dok je privatnih škola bilo 37, tj. 4,97%. Činjenica koja stoji je da je više srednjih privatnih škola od osnovnih.

U nastavku u tablici broj 5. prikazan je broj i udio srednjih škola prema vrsti srednje škole u školskoj godini 2017./2018. Ukupan broj srednjih škola iznosio je 744 škole. Iz tablice je vidljivo kako je približno 70% srednjih škola u Republici Hrvatskoj strukovnih, dok je približno 26% s gimnazijskim programom. Iz takvog odnosa je moguće zaključiti da je upravo naglasak na strukovnom obrazovanju iako su ispiti državne mature ti koji se sastavljaju prema

⁵³ Državni zavod za statistiku (2019.), Srednje škole, preuzeto s https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/08-01-03_01_2019.htm, 20. travnja 2020.

gimnazijskom programu. Može se zaključiti kako su učenici strukovnih škola u nejednakom položaju u odnosu na učenike koji su pohađali gimnazijski program. Učenici strukovnih škola moraju se dodatno pripremati za taj ispit ukoliko se žele upisati na neku od visokoškolskih ustanova u Republici Hrvatskoj. Upravo se nastoje provesti odgovarajuće promjene u pripremama ispita državne mature kako bi se izjednačio položaj učenika koji su pohađali strukovne škole i onih koji su pohađali gimnazijski program.

Tablica 5 Broj škola prema vrsti srednje škole u školskoj godini 2017./2018.

SREDNJA ŠKOLA	BROJ ŠKOLA	POSTOTAK
gimnazija	192	25,81
tehničke i srodne srednje škole	259	34,81
srednja umjetnička škola	53	7,12
industrijske i obrtničke srednje škole	196	26,34
srednja škola za mladež s teškoćama u razvoju	44	5,91
UKUPNO	744	100,00

Izvor: Prilagođeno prema Državni zavod za statistiku (2019.), Osnovne škole, preuzeto s https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/08-01-02_01_2019.htm, 20. travnja 2020.⁵⁴

Potrebno je naglasiti da upravo takva nastojanja u pogledu promjena pripreme ispita državne mature kao i mnoge druge aktivnosti koje se provode u samim školama pridonose unapređenju kvalitete obrazovanja.

⁵⁴ Državni zavod za statistiku (2019.), Osnovne škole, preuzeto s https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/08-01-02_01_2019.htm, preuzeto 20. travnja 2020.

Prema Glasseru šest je uvjeta za kvalitetan rad:

1. Razredna sredina mora biti ugodna i poticajna – Kvalitetan rad može se postići u ugodnoj i poticajnoj razrednoj sredini , potrebno je čvrsto prijateljstvo između nastavnika i učenika, te između učenika, nastavnika i upravnog osoblja škole.

2. Od učenika treba tražiti da rade isključivo nešto korisno – Kvalitetan rad je uvijek i koristan rad; ni od jednog se učenika ne smije tražiti da radi nešto besmisleno, primjerice da uči napamet građu koju će uskoro zaboraviti jer mu je potrebna jedino u školi.

3. Od učenika se uvijek traži da rade najbolje što mogu – Kvalitetan rad traži vrijeme i trud, što znači da u kvalitetnoj školi učenici imaju dovoljno vremena na raspolaganju.

4. Od učenika se traži da ocjenjuju i poboljšavaju svoj rad – Kvalitetan rad nikad nije statičan. Nastavnik kvalitetne škole potruditi će se poučiti učenike kako ocijeniti vlastiti rad, a poslije će to oni učiniti samostalno.

5. Kvalitetan rad uvijek godi – Kvalitetan rad uvijek godi i tragično je da se tako malo učenika osjeća ugodno u školi. Učenicima godi kad uspiju učiniti nešto kvalitetno, a i nastavnicima i roditeljima je to drago.

6. Kvalitetan rad nikad nije destruktivan – Kvalitetu se ne može postići destrukcijom. Učenici misle da nastavnici nisu na njihovoj strani. Prva zadaća u kvalitetnoj školi jest uvjeriti učenike da vam vjeruju. Moraju vjerovati da ste na njihovoj strani u svemu što od njih tražite i načinu kako to tražite.⁵⁵

4.5. Primjena normi ISO 9001:2015 u sustavu obrazovanja

Serijske ISO norme na početku su izrađene upravo za uporabu u manufakturnoj industriji, a početkom 1990-ih se njihova uporaba učinkovito unaprijedila i na preostale ekonomske aktivnosti i djelatnosti.

Za sam početak potrebno je najprije malo se bolje upoznati sa samom normom ISO 9001 koja je danas, kao što je spomenuto, najvažniji standard za kvalitetu.

⁵⁵ Glasser, W. (1993) *The Quality School Teacher*. New York, HarperPerennial, Advision of Harper Collins Publishers, str. 33.-39.

Valja napomenuti da je norma izrađena tako da joj se omogući što šira primjena u raznoraznim proizvodnim i uslužnim organizacijama tako da ne upućuje ni na kakve specifičnosti obrazovnog sektora.⁵⁶

Postoje razni razlozi zbog kojih bi se određena visokoškolska institucija (škola, fakultet i dr.) odlučila uvesti sustav kvalitete. To može biti povećanje tržišnog udjela, nedovoljna educiranost osoba koje bi trebale sudjelovati u sustavu, kompliciran i netransparentan sustav upravo zbog toga što se teško snaći u mnoštvu pravilnika, zakona i standarda, česte promjene unutar sustava, pretjerana administracija, povećana potražnja studenata ili učenika za obrazovnih ustanovama sa certifikatima, poboljšanje kvalitete usluga ili možda kako bi se ustanove mogle bolje promovirati.

Svaka organizacija kako bi stekla certifikat na pravilan način mora proći kroz sljedeće faze:⁵⁷

- Razvoj sustava kvalitete koji u potpunosti odgovara zahtjevima norme 9001:2000
- Odabir akreditiranog certifikacijskog tijela
- Preaudit sustava kvalitete od strane certifikacijskog tijela, koji je najčešće popraćen određenim korektivnim mjerama
- Konačni audit sustava kvalitete nakon kojeg slijedi dodjela certifikata
- Serija audit manjeg opsega barem jednom na godinu tijekom razdoblja od tri godine
- Certifikat vrijedi u razdoblju od tri godine

Jedna od specifičnosti standarda ISO 9000:2000 je i sveobuhvatnost proizišla iz potrebe da se omogući primjena te norme u raznim područjima i vrstama organizacija. Upravo ta sveobuhvatnost i širina, pri čemu se nije išlo u detaljno reguliranje, zahtijevaju da se interpretaciji zahtjeva te norme pristupi s posebnom pozornošću. Navedena karakteristika može se promatrati i kao pogodnost, ali kao pomanjkanje odnosno nedostatak. Jednim korisnicima je prednost jer im omogućuje određenu fleksibilnost prilikom ispunjavanja zahtjeva, dok se drugi korisnici upravo zbog postojanja po njihovu mišljenju previše nepoznanica, odlučuju na neprimjenjivanje navedenih standarda.

Problem s kojim se susrećemo već u samom početku primjene norme ISO 9000 u obrazovanju jest definicija „proizvoda“ obrazovanja. Na konačni odnosno finalni output obrazovanja može se gledati sam proces obrazovanja ili neki određeni program po kojem bi se obrazovanje trebalo provoditi. Jedna od općeprihvaćenih definicija proizvoda obrazovanja bila bi: proizvod

⁵⁶ Lazibat, T. (2005) *Sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb: Sinergija, str. 15.

⁵⁷ Lazibat, T. (2005) *Sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb: Sinergija, str. 40.

obrazovanja čine usluge obrazovanja ponuđene od strane obrazovne institucije, uključujući i povezane proizvode, alate i ostale pomoćne usluge.

Kako bi postupak uvođenja sustava kvalitete i ishođenja certifikata prošao što brže i lakše, potrebno je da organizacije koje izvode navedeni proces, ispune većinu od sljedećih preduvjeta:

- Ustanova već u samom startu mora biti dobro organizirana
- Poželjno je da već postoje određeni standardi u pogledu kvalitete kojih se organizacija pridržava
- Ako se govori o organizaciji koja u dužem razdoblju pruža stabilnost u pogledu aktivnosti i osoblja
- Postoji jako dobro razumijevanje svih internih procesa
- U organizaciji se već primjenjuju brojni standardizirani dokumenti
- Organizacija je financijski stabilna
- Postoji kvalificirana, motivirana i povjerljiva osoba koja nadzire proces implementacije sustava kvalitete
- Postojeći menadžment pozitivno gleda na uvođenje sustava kvalitete i spreman ga je podržati u svakom trenutku
- Postoji ograničen broj proizvoda, tj. usluga koje organizacija nudi.⁵⁸

Najnoviju međunarodnu normu ISO 9001:2015 za sustave upravljanja kvalitetom moguće je primijeniti u sustavu obrazovanja te tako omogućiti obrazovnim institucijama certifikaciju tj., dokaz provođenja sustava kvalitete u njihovim organizacijama.

Kako je kvaliteta jedan od prioriteta svih razina obrazovanja, tako je i zakonska regulativa usmjerena u tom pravcu. Tako Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, koji predstavlja temeljni zakonski akt koji regulira područje osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja, već u temeljnim ciljevima navodi odrednice poput:

- odgoj i obrazovanje u školskoj ustanovi temelji se na visokoj kvaliteti obrazovanja i usavršavanja svih neposrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti – učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, ravnatelja te ostalih radnika;

⁵⁸ Lazibat, T. (2005) *Sustavi upravljanja kvalitetom*. Zagreb: Sinergija, str. 41. - 42.

- rad u školskoj ustanovi temelji se na vrednovanju svih sastavnica odgojno-obrazovnog i školskog rada i samovrednovanju neposrednih i posrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti u školi, radi postizanja najkvalitetnijeg nacionalnog obrazovnog i pedagoškog standarda.

5. SAMOVREDNOVANJE U PROCESU SREDNJOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA

5.1. Definiranje samovrednovanja

Međunarodni naziv za vrednovanje je *evaluacija*. Naziv je latinskog podrijetla, a rabi se u engleskom i u romanskim jezicima. *Provjeravanje* je naziv koji tumači određivanje trenutnog stanja ne vodeći brigu o kriterijima i polaznim vrijednostima. Praćenje je kao proces usko povezano s provjeravanjem. Naime, praćenje je oblik vrednovanja kojim se utvrđuju (prate) dobre i slabije strane napredovanja tijekom obavljanja odgojno – obrazovne djelatnosti. Kontrola, za razliku od pojma provjeravanja, ima jaču konotaciju prisilnosti pa je zato neugodna za one koji su kontrolirani. Procjenjivanje je postupak u sklopu vrednovanja gdje je dominantno subjektivno mišljenje subjekta koji vrednuje, neovisno o tome koliko se ta procjena temeljila na objektivnim kriterijima.

Samovrednovanje škole poistovjećuju se s takozvanim unutarnjim ili internim vrednovanjem, a za vanjsko vrednovanje koristi se termin vrednovanje.

Glavni cilj unutarnje (ili interne) evaluacije je osiguravanje kvalitete. Pored toga može pridonijeti boljem samospoznavanju i samorazumijevanju te služi kao pomoć pri samoregulaciji institucije.

Pomoću evaluacije dobivamo dokaze i dolazimo do provjerljivih zaključaka: o kvaliteti programa, projekta, usluga u instituciji i rada pojedinaca.⁵⁹

Temeljna svrha samovrednovanja u školi je kontinuirano poboljšavanje kvalitete rada. Ono polazi od situacijske analize, odnosno snimanja postojećeg stanja (uvjeta, procesa i ishoda) da bi se na temelju povratnih informacija osmislile odgovarajuće aktivnosti koje bi poboljšale postojeću praksu. Važno je istaknuti da temeljni cilj samovrednovanja nije i ne smije biti kontrola, već utvrđivanje kvalitete postojećeg stanja, uočavanje mogućih problema te razvijanje strategija za njihovo rješavanje.⁶⁰

Samovrednovanje usmjereno na razvoj i poboljšanje, kao takvo podrazumijeva aktivnosti kojima se prikupljaju informacije o ostvarenju ciljeva. Sama svrha samovrednovanje leži u

⁵⁹ <http://ed2.ufzg.hr/press/index.php/UFZG/catalog/book/18>, preuzeto 18. lipnja 2020.

⁶⁰ Tot, D. (2013) Kultura samovrednovanja škole i učitelja. Zagreb: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 41. - 42.

rangiranju za nastavak školovanja, ispravku pogrešaka u nastavi i samom učenju te su u samom centru zapravo razvoje osobine učenika. Postupci kojima učenici ali i učitelji sami sebe vrednuju, pridonosi kvaliteti života učenika i učitelja. Samovrednovanje nam daje i komentare na upite kakva je škola, kako znamo te što možemo učiti kako bi se postigli još bolji rezultati. Moglo bi se reći kako je samovrednovanje put ka izvrsnosti i što većoj kvaliteti.

Samovrednovanje škola ima isključivo razvojnu funkciju. Ono je provjereno dobar instrument za jačanje škola, za poticanje unapređivanja kvalitete „iznutra“ i „odozdo“, za bolje planiranje i unapređivanje rada na razini razreda, škole i lokalne zajednice. Škole same prate svoj napredak i o tome izvještavaju roditelje i javnost. Samovrednovanje potiče demokratsku raspravu o značenju kvalitete za pojedinu školu ili zajednicu u kojoj škola djeluje. Dvije su primarne funkcije samovrednovanja:⁶¹

1. Poticanje dijaloga o ciljevima, prioritetima i kriterijima kvalitete na razini razreda i škole
2. Ostvarivanje ciljeva pomoću korištenja odgovarajućih i lako primjenjivih instrumenata.

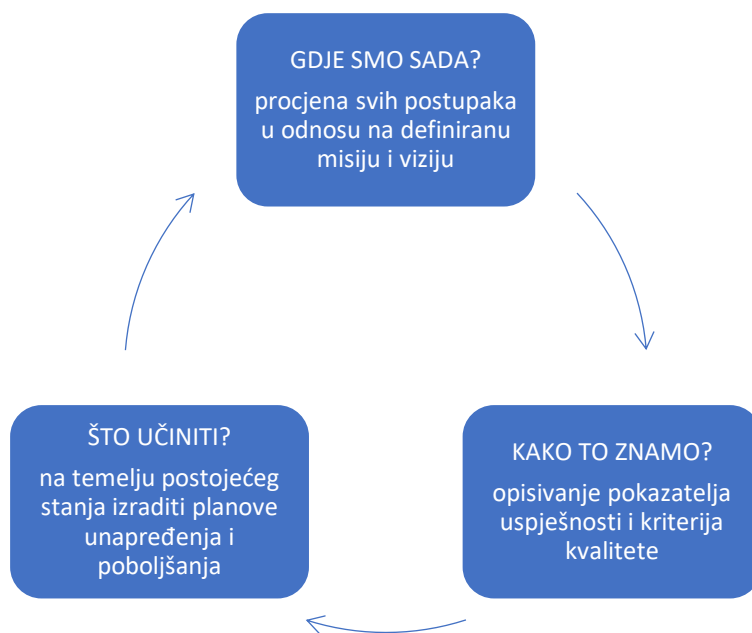
Dva su temeljna pristupa samovrednovanju: emancipacijski i tehnicistički. Emancipacijski je pristup naglašen u slučajevima kada je cilj i smisao bolje razumjeti samoga sebe i tako usmjeravati svoj profesionalan razvoj i djelovanje. O tehnicističkom pristupu može se govoriti u onom slučaju kada država (državna tijela) prakticira samovrednovanje zbog većeg nadzora nad školstvom ili njegovim konkretnim dijelovima kao što je, primjerice, učiteljsvo.⁶²

U smjernicama za samovrednovanje ustanova za strukovno obrazovanje prezentiranim u Priručniku za samovrednovanje za ustanove za strukovno obrazovanje, koji je objavljen kao rezultat provođenja IPA projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“, financiranom sredstvima Europske unije, nalazi se i pojednostavljena slika koja proces samovrednovanja promatra kroz tri segmenta koja se odvijaju u ciklusima.

⁶¹ Bezinović, P. (2007) *Priručnik za samovrednovanje u funkciji unapređivanja kvalitete škola*, Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, str. 2.

⁶² Tot, D. (2013) *Kultura samovrednovanja škole i učitelja*. Zagreb: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 41. - 42.

Slika 6 Proces samovrednovanja



Izvor: Prilagođeno prema Hrvatski okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju/Priručnik za samovrednovanje, Zagreb, srpanj 2011.

Dakle, samovrednovanje je ciklički proces kroz koji ustanova koja ga provodi spoznaje:

- 1) Što se želi ostvariti?
- 2) Ostvaruje li efikasno svoje zadatke i ciljeve?
- 3) Što sve treba provoditi ili poboljšati?
- 4) Jesu li određene korekcije djelotvorne?

Taj proces bi se na kraju trebao sastojati od vrednovanja provedbe, realizaciju godišnjeg izvješća o samovrednovanju, godišnji plan unaprjeđenja koji ima određene ciljeve unaprjeđenja te planove i aktivnosti kojima bi se određeni zadatci i ciljevi postigli, a nazivaju se akcijski planovi, dugoročne planove razvoja, sustavno nadgledanje i kontrolu postignuća iz godišnjeg plana unaprjeđenja i dugoročnog razvojnog plana te vanjsko vrednovanje. Obrazac završnog izvješća kojeg je bilo potrebno popuniti u okviru procesa nalazi se u prilogu ovog rada.

5.2. Iskustva u RH i EU

Realna kvaliteta je prisutnost vrijednosti, a ne tek odsutnost nedostataka.

(J. Hagan, prema staroj poslovice)

Europska komisija zaključkom svog Vijeća o osiguranju kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju još je 18. svibnja 2004. ratificirala Zajednički okvir za osiguranje kvalitete i unapređenje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju.⁶³ Kao važan segment cjelokupnog sustava obrazovanja i odgoja bilo koje države Europske Unije prepoznato je upravo strukovno obrazovanje. Republika Hrvatska, koja u to vrijeme nije bila članica Europske Unije, bila je na početku izglasavanja europskih postignuća i to upravo u segmentu osiguranja kvalitete u obrazovanju i osposobljavanju – strukovnom. Unapređenje i osiguranje kvalitete predstavlja nezamjenjivo područje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, a samovrednovanje i vanjsko vrednovanje postaje element osiguranja i daljnjeg razvijanja kvalitete.

EQARF (Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete u SOO-u) iz srpnja 2009. stvorio je preduvjete za izradu prijedloga *Okvira za kvalitetu* zajedno s instrumentima osiguranja kvalitete. U razdoblju od ožujka 2010. do ožujka 2012. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO) je kroz projekt IPA "Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju", financiran od strane Europske unije, uspjela izraditi, testirati i revidirati *Okvir za samovrednovanje za strukovno obrazovanje i osposobljavanje*. Taj pilot projekt proveden je u okviru IPA komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala, program Europske unije za Hrvatsku. Kao jedan od važnijih ishoda tog projekta je Priručnik za samovrednovanje koji na jednostavan način opisuje standardne postupke samovrednovanja u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Završno izvješće o pilot projektu objavljeno je na mrežnim stranicama ASOO 31. kolovoza 2011., a o njemu će biti više riječi u posebnom poglavlju rada.

U to vrijeme kad je Priručnik za samovrednovanje publiciran predstavljao je izuzetno koristan alat za sve strukovne škole u Republici Hrvatskoj jer je briga o kvaliteti i njenom unapređenju do tada bila poprilično zanemarivana. Smjernice koje je taj Priručnik nudio omogućile su

⁶³ Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2011) *Hrvatski okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju/Priručnik za samovrednovanje*. Zagreb: NCVVO, str. 57

olakšano provođenje procesa samovrednovanja strukovnih škola koje se tada po prvi put provodilo na tako cjelovit način. To su bili tek počeci djelovanja u procesu nacionalnog sustava osiguranja i unapređenja kvalitete odgoja i obrazovanja.

Iako je taj pilot projekt proveden samo na 24 pilot-strukovne škole u razdoblju od 2010. do 2011. u Republici Hrvatskoj, dao je naznake kako je promicanje redovitog poboljšanja kvalitete u okruženju otvorenosti i međusobnog povjerenja nezaobilazno u procesu usporedivosti škola u RH, ali i na europskoj razini. To je ono što je manjkalo u dotadašnjem sustavu ne samo strukovnog obrazovanja i osposobljavanja već i cjelokupnom sustavu odgoja i obrazovanja u RH. Taj dinamičan i poticajan proces međusobnog učenja i razmjene informacija koristio je i koristit će školama, ASOO-u i cijelom sustavu.

Okvir za osiguranje kvalitete SOO-a u Republici Hrvatskoj ima svoje ishodište u dva europska okvira za osiguranje kvalitete a to su:

1. Zajednički okvir za osiguranje kvalitete SOO-a u Europi EQARF-a ,(EQARF) novija verzija
2. Europska mreža za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA)⁶⁴

Radna skupina ASOO-a kao dio početnog razvoja Okvira za osiguranje kvalitete za sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u Republici Hrvatskoj izradila je upravo na temelju navedenih okvira Priručnik za samovrednovanje namijenjen ustanovama za strukovno obrazovanje i osposobljavanje. Upravo u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja izvršen je odabir 24 pilot strukovne ustanove RH, što je rezultiralo provođenjem procesa samovrednovanja s ciljem unapređenja kvalitete prvenstveno strukovnog obrazovanja. Naime u području strukovnog obrazovanja uočena je potreba reformi kako bi se reagiralo na modrene i inovativne motive i ciljeve koji se danas postavljaju pred svaku državu pa tako i Hrvatsku u pogledu fleksibilne radne snage koja je u mogućnosti odgovoriti na zahtjeve tržišta rada i spremnosti na cjeloživotno učenje.

Isto tako radna skupina ASOO-a u svom Okviru naglašava nužnost provođenja reformi u sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kao odgovor na izazove gospodarskih i tehnoloških promjena kako u RH i šire, a koje bi omogućile:

- Olakšanu pokretljivost mlađe skupine ljudi

⁶⁴ ENQA (European Network for Quality Assurance) – Europska mreža za osiguranje kvalitete preimenovana je u Europsko udruženje za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju, dostupno na <https://enqa.eu/>, preuzeto 16. srpnja 2020.

- Povećanje stope kvalifikacija stručnog kadra
- Osjetniji angažman u cjeloživotnom obrazovanju
- Prekvalifikacije i dodatno obrazovanje
- Povećanje stope kompetencija na državnoj razini
- Porast ekonomičnosti i kvalitete kvalifikacija
- Poboljšanje kvalitete strukovnog obrazovanja

Zadatak ASOO prema Zakonu o strukovnom obrazovanju iz 2009. bio je razviti okvir osiguranja kvalitete za sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja koji će predstavljati polaznu osnovu za predstojeće reforme strukovnog obrazovanja u RH.

Prvenstveno je radna skupina bila orijentirana na strukovno obrazovanje, ali je naglasila mogućnost proširenja na sve vrste obrazovanja što je kasnije i realizirano. Sustav osiguranja kvalitete podrazumijeva ključne vrijednosti koje se mogu kroz specifične mjere i procedure primjenjivati u različitim dijelovima sustava odgoja i obrazovanja, a to su:

- Aktivnosti vezane na proučavanje i usklađivanje s primjerima dobre prakse
- Cjelovitost pristupa
- Korisnici koji su prepoznatljivi
- Aktivnosti usmjerene na transparentnost
- Aktivnosti vezane uz kontinuirano samovrednovanje i vanjsko vrednovanje
- Provođenje vanjske kontrole (nadzor, postupci vrednovanja i inspekcijski poslovi usmjereni na unapređenje kvalitete)
- Aktivnosti vezane na osiguranje isplativosti cijelog sustava ⁶⁵

⁶⁵ Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2011) *Hrvatski okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju/Priručnik za samovrednovanje*. Zagreb: NCVVO, str. 59.

Zakonom o izmjenama i dopunama zakona o strukovnom obrazovanju od 8. ožujka 2018. u članku 6. navodi se:

- (1) Nacionalni sustav osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja povezan je s Europskim sustavom osiguravanja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET).
- (2) Sustav osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja uspostavlja se na razini pružatelja strukovnog obrazovanja i na razini kvalifikacija. Sustav osiguravanja kvalitete temelji se na postupcima samovrednovanja i vanjskog vrednovanja.
- (3) Postupci samovrednovanja i vanjskog vrednovanja provode se u pojedinoj ustanovi za strukovno obrazovanje, uključujući neposredni uvid u rad ustanove za strukovno obrazovanje te na temelju nacionalnih, odnosno posebnih ispita.
- (4) Rezultate samovrednovanja i vanjskog vrednovanja ustanove za strukovno obrazovanje moraju koristiti za unapređivanje kvalitete rada i ostvarivanje boljih rezultata.
- (5) Metodologiju i područja samovrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje donosi Agencija.
- (6) Metodologiju vanjskog vrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje donosi Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja u suradnji s Agencijom.
- (7) Agencija vodi i održava informacijski sustav koji pruža potporu ustanovama za strukovno obrazovanje u provedbi samovrednovanja, koristi se njime pri vanjskom vrednovanju ustanova za strukovno obrazovanje te za izvješćivanje i praćenje pokazatelja kvalitete.
- (8) Pokazatelje kvalitete strukovnog obrazovanja, njihovo praćenje te korištenje rezultata vrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje propisuje ministar pravilnikom.«.

Osnovno pitanje koje se postavlja je koje su značajke EQARF-VET (engl. European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education Training) tj. Europskog referentnog okvira za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Taj je referentni okvir prvenstveno osmišljen kao alat koji bi trebao pomoći zemljama članicama EU u nadgledanju kontinuiranog unapređenja kvalitete svojih sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Isto tako je osmišljen kako bi mogao pomoći zemljama članicama u primjeni izrade, unapređenja, nadziranja i vrednovanja svojih vlastitih sustava te mogućnosti usporedbe kvalitete sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja međusobno.

EQARF se može primjenjivati i na razini sustava i na razini ustanova za strukovno obrazovanje, a karakteriziraju ga tri osnovne značajke:

- kriterije kvalitete – temelje se na ciklusu kvalitete, a omogućavaju sustavan pristup definiranju ciljeva u SOO-u, njihovoj provedbi, vrednovanju kao i kontroli
- svaka zemlja članica može samostalno odrediti koje će modele samovrednovanja, internog i vanjskog vrednovanja provoditi ;
- definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti (engl. Key Performance Indicators, KPI) – alata koji će omogućiti vrednovanje i unapređenje sustava kvalitete⁶⁶

Iz navedenog može se zaključiti kako je EQARF vrlo koristan za unapređenje i poboljšanje „rezultata“ i „ishoda“ u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja svake zemlje članice EU ali i za usporedbu tih sustava između zemalja članica.

Naime, još je Europski parlament 2007. u svom Izvješću o EQF-u (engl. European Qualification Framework), Europskom kvalifikacijskom okviru, naglasila kako bi se budući Okvir za kvalitetu trebao držati sljedećih načela:

1. U svrhu osiguranja odgovornosti i unapređenja obrazovanja i osposobljavanja potrebno je definirati okvir osiguranja kvalitete;
2. Sve razine Europskog kvalifikacijskog okvira trebaju biti usklađene s politikama i procedurama osiguranja kvalitete;
3. Sve ustanove za strukovno obrazovanje trebale bi imati organiziran pristup osiguranja kvalitete;
4. Proces osiguranja kvalitete trebao bi biti redovno nadgledan od strane relevantnih institucija zaduženih za vanjsko praćenje;
5. Institucije i tijela koje se bave praćenjem osiguranja kvalitete također se moraju podvrgnuti reviziji;
6. Naglasak praćenja procesa osiguranja kvalitete trebao bi biti na ishodima učenja;
7. U okviru sustava osiguranja kvalitete trebalo bi biti sadržano:
 - jasni i mjerljivi ciljevi i standardi,
 - smjernice za provedbu, uključujući i sudjelovanje dionika,

⁶⁶ Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2011) *Hrvatski okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju/Priručnik za samovrednovanje*. Zagreb: NCVVO, str. 65.

- prikladni resursi,
 - konzistentne metode vrednovanja, povezujući samovrednovanje i vanjska kontrola,
 - proces dobivanja povratnih informacija i postupke za unapređivanje,
 - dostupnost rezultata vrednovanja
8. Koordinacija svih inicijativa iz područja osiguranja kvalitete kako na međunarodnoj tako i na nacionalnoj i regionalnoj razini
 9. Uspostavljanje takvog procesa osiguranja kvalitete koji će uključivati sve relevantne dionike kako na nacionalnoj razini tako i
 10. Definiranje smjernica za osiguranje kvalitete na razini Europske unije koje mogu poslužiti kao referentne točke pri vrednovanju i međusobnom učenju.⁶⁷

Europska komisija je u listopadu 2005. godine uspostavila Europsku mrežu za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (engl. skraćenica EQAVET), kao zajednicu ljudi istih interesa, zemalja članica, socijalnih partnera i nje same, kako bi se ostvarila održiva suradnja u području osiguranja kvalitete. Navedena mreža uspostavljena je koristeći Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete (engl. skraćenica EQARF). U lipnju 2009. EQAVET je usvojen od strane zemalja članica Europske unije te je kao referentni alat ustanovio da se ciklus kvalitete sastoji od četiri faze:

1. Definiranje ciljeva
2. Provedba
3. Vrednovanje
4. Revizija

Europska komisija u suradnji sa zemljama članicama također je izradila Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete (engl. skraćenica EQARF) kako bi promicale i nadzirale stalno unapređenje nacionalnih sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Pri tome je zagarantirana autonomija nacionalnih vlada i ustanova koje su uključene u procese osiguranja kvalitete. Funkcioniranje mreže zamišljeno je preko Nacionalnih referentnih točaka za osiguranje kvalitete, a usko je povezano s lisabonskim ciljevima i ciljevima Vijeća Europe sa sastanka iz Barcelone (ožujak 2002. godine).

⁶⁷ Ibidem

Nacionalne referentne točke zamišljene su kao katalizator u razvoju kulture osiguranja kvalitete zemalja članica, a glavne funkcije su im:

- Redovitost informiranja dionika o aktivnostima EQAVET-a
- Aktivna potpora prilikom provedbe radnog programa EQAVET-a
- Uvođenje konkretnih inicijativa za razvoj referentnog nacionalnog okvira
- Promicanje samovrednovanja kao djelotvornog sredstva za osiguranje kvalitete kojim je moguće mjeriti uspjeh i utvrditi koja područja treba poboljšati
- Omogućiti dostupnost relevantnih informacija svim dionicima⁶⁸

Dakle, nacionalne referentne točke osigurat će vlasništvo i uklapanje europskih procesa osiguranja kvalitete u nacionalni kontekst. Prvenstveno su tu misli na poticanje razmjene iskustava i praksi na europskoj razini te prilagođavanje istih na specifičnu nacionalnu razinu. Isto tako omogućit će se uključivanje socijalnih partnera i svih relevantnih dionika kako bi se povećala učinkovitost u sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kao i cjelokupnog sustava obrazovanja na nacionalnoj razini.

Što se tiče nacionalnog konteksta Republika Hrvatska je proteklo desetljeće započela s usvajanjem europskih dostignuća u području osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Prilagodba EQARF-a na nacionalnoj razini započela je u ožujku 2010. godine izradom prijedloga Okvira za kvalitetu u SOO-u te Okvira za samovrednovanje. U razdoblju od ožujka 2010. do ožujka 2012. godine Republika Hrvatska je koristeći sredstvima pretprijetne pomoći Europske unije, IPA* Komponenta IV Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, kao i partnera u projektu Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, izradila, testirala i revidirala instrumente osiguranja kvalitete u sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Međutim u nacionalnom sustavu obrazovanja i osposobljavanja osim ASOO koji je odgovoran za okvir za kvalitetu u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju postoji i Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (osnovan u rujnu 2005. godine), koji je odgovoran za okvir za kvalitetu na nivou općeg obrazovanja. NCVVO kao vladina agencija zadužena je za izradbu ispita, organizaciju i provedbu nacionalnih ispita i državne mature, kao i za cjelokupni proces vanjskog vrednovanja obrazovanja.

⁶⁸ Ibidem

U svibnju 2006. godine NCVVO je po prvi put izradio, organizirao i proveo nacionalne ispite u Republici Hrvatskoj. Svaka je škola nakon provedenih nacionalnih ispita trebala dostaviti samoevaluacijska izvješća. Zaprimito je 147 izvješća škola, a od tog broja 23 škole su se uključile u novi pilot - projekt samovrednovanja škola na nivou Republike Hrvatske. U okviru samoevaluacijskih izvješća škole su morale postaviti Školske razvojne planove u kojima su morali definirati prioritetna područja unaprjeđenja rada i razvojne ciljeve koji su iz njih proizlazili. Inače, idejni začetnik procesa samovrednovanja u Republici Hrvatskoj je dr. sc. Petar Bezinović koji je još u rujnu 2003. godine proveo pilot – projekt "Samovrednovanje škola u funkciji unapređivanja kvalitete obrazovanja".

Temeljem Odluke o osnivanju Povjerenstva za izradu prijedloga provođenja samovrednovanja rada srednjoškolskih ustanova u RH od strane NCVVO- a, imenovani su članovi Povjerenstva koji su izradili Prijedlog provođenja samovrednovanja – veljača 2008. godine. Tako su u pilot - projektu školske godine 2007./2008. sudjelovale 23 srednje škole, da bi već sljedeće 2008./2009. taj broj narastao na 83 srednje škole ali ne samo one koje obrazuju po gimnazijskom programu već i znatan broj strukovnih srednjoškolskih ustanova.

Škole su prvenstveno kroz taj pilot – projekt trebale definirati ciljeve svog samovrednovanja, koji se mogu sažeti u sljedeće:

- Unaprijediti kvalitetu škole
- Unaprijediti kvalitetu nastave
- Unaprijediti postignuća učenika.

Iz navedenih općih ciljeva škole su također trebale definirati i različite specifične ciljeve, kao što su:

- Snimiti postojeće situacije u školi
- Opisati funkcioniranje škole kao organizacije
- Opisati sam procesa učenja
- Prikupiti informacije o metodologiji i strategijama učenja u školi
- Omogućiti dostupnost informacija učenicima

- Prepoznati uvjete daljnjeg razvoja – funkcija unapređivanja
- Motivirati zaposlenike i učenike

Samovrednovanje škola trebalo je dakle koristiti kako samoj školi tako i njenim partnerima u spoznajama vezanim za:

- Najvažnije prednosti
- Prepoznavanje postojećih područja kvalitete i onih koje treba unaprijediti
- Identificiranje prioriteta vezano za izradu razvojnog plana škole
- Prikupljanje pokazatelja kvalitete rada prezentiranih u izvješću o radu škole⁶⁹

Pri provođenju projekta koristili su se materijali za samovrednovanje NCVVO-a a izrađen je i priručnik za samovrednovanje koji je omogućio izradu analize i popunjavanje obrazaca pripremljenih za tu svrhu.⁷⁰

Prioritetna područja koja su se prema redoslijedu učestalosti najčešće pojavljivala u školskim razvojnim planovima po provedenom pilot - projektu su:⁷¹

- Kvaliteta nastavnoga procesa
- Materijalni uvjeti i opremanje škola
- Stručno usavršavanje nastavnika
- Školsko ozračje

Provođenje procesa samovrednovanja omogućilo je školama uključenim u projekt utvrditi koliko su dobre i što je potrebno učiniti kako bi bile još bolje. Pri provođenju procesa samovrednovanja značajnu ulogu su odigrali suradnici mreže koje je svaka škola odabrala kao vanjske procjenitelje provođenja procesa. Njihova pomoć u provođenju procesa samovrednovanja bila je ključna jer je na taj način proces proveden sustavno i planski uz odgovarajući nadzor.

⁶⁹ Ibidem

⁷⁰ Nacionalni Centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2014) *Samovrednovanje srednjih škola- pogled na kvalitetu obrazovanja iznutra*. Zagreb: NCVVO, str. 104.

⁷¹ Ibidem

Tablica 6 Škole u projektu Samovrednovanje srednjih škola u Republici Hrvatskoj

Školska godina	Škole - ukupno	Od toga gimnazije	Od toga strukovne škole
2007./08.	23	11	12
2008./09.	81	8	73
2009./10.	65	7	58
2010./11.	56	9	47
2011./12.	63	15	48
2012./13.	96	32	64

Izvor: prilagođeno prema Nacionalni Centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2014) *Samovrednovanje srednjih škola- pogled na kvalitetu obrazovanja iznutra*. Zagreb: NCVVO, str. 104.

Pilot – projekt uspješno je okončan i nastavljen sljedećih školskih godina. Iz tablice 5. vidljivo je kako se broj škola iz godine u godinu povećavao, a što se tiče zastupljenosti daleko su više bile zastupljene strukovne škole od gimnazija. Postupno su se osim gimnazija i strukovnih škola nakon 2013. počele uključivati i osnove škole u Republici Hrvatskoj.

Daleko veća zastupljenost strukovnih škola uključenih u proces samovrednovanja rezultat je između ostalog i činjenice da je 2009. godine donesen novi Zakon o strukovnom obrazovanju.

Donošenjem odluke o proglašenju Zakona o strukovnom obrazovanju, veljača 2009. godine, sve su ustanove za strukovno obrazovanje postale obvezne provoditi samovrednovanje i vanjsko vrednovanje (članak 11.1.). Samovrednovanje je samo jedan od instrumenata osiguranja kvalitete koje ustanove za strukovno obrazovanje moraju provoditi tijekom svake školske godine, uz stručnu potporu ASOO-a, dok je za vanjsko vrednovanje prema tom zakonu zadužen NCVVO. Iako je NCVVO zadužen za vanjsko vrednovanje paralelno je projekt Samovrednovanja srednjih škola proveden i u suradnji s NCVVO.

U članku 9. Zakona o strukovnom obrazovanju iz 2018. godine decidirano se navodi:

- (1) Nacionalni sustav osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja povezan je s Europskim sustavom osiguravanja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET).
- (2) Sustav osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja uspostavlja se na razini pružatelja strukovnog obrazovanja i na razini kvalifikacija. Sustav osiguravanja kvalitete temelji se na postupcima samovrednovanja i vanjskog vrednovanja.
- (3) Postupci samovrednovanja i vanjskog vrednovanja provode se u pojedinoj ustanovi za strukovno obrazovanje, uključujući neposredni uvid u rad ustanove za strukovno obrazovanje te na temelju nacionalnih, odnosno posebnih ispita.
- (4) Rezultate samovrednovanja i vanjskog vrednovanja ustanove za strukovno obrazovanje moraju koristiti za unapređivanje kvalitete rada i ostvarivanje boljih rezultata.
- (5) Metodologiju i područja samovrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje donosi Agencija.
- (6) Metodologiju vanjskog vrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje donosi Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja u suradnji s Agencijom.
- (7) Agencija vodi i održava informacijski sustav koji pruža potporu ustanovama za strukovno obrazovanje u provedbi samovrednovanja, koristi se njime pri vanjskom vrednovanju ustanova za strukovno obrazovanje te za izvješćivanje i praćenje pokazatelja kvalitete.
- (8) Pokazatelje kvalitete strukovnog obrazovanja, njihovo praćenje te korištenje rezultata vrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje propisuje ministar pravilnikom.

Također u članku 11. istog Zakona navodi se sljedeće:

- (1) Ustanove za strukovno obrazovanje dužne su provoditi samovrednovanje i sudjelovati u postupku vanjskog vrednovanja.
- (2) Vanjsko vrednovanje ustanova za strukovno obrazovanje provodi Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja

Nastavno, u članku 12. istog Zakona definira se tko prati i vrednuje ustanove za strukovno obrazovanje:

(1) Samovrednovanje ustanove za strukovno obrazovanje prati i vrednuje Povjerenstvo za kvalitetu, kojega imenuje tijelo upravljanja ustanove za strukovno obrazovanje. Način i postupak izbora članova Povjerenstva za kvalitetu utvrđuje se statutom ustanove za strukovno obrazovanje.

(2) Povjerenstvo za kvalitetu ima 7 članova, i to:

- 4 člana iz reda nastavnika i stručnih suradnika,
- 1 člana iz reda dionika na prijedlog osnivača,
- 1 člana iz reda polaznika,
- 1 člana iz reda roditelja.

(3) Upute o elementima i načinu provođenja samovrednovanja izradit će Agencija.

(4) Povjerenstvo za kvalitetu do kraja rujna za proteklu školsku godinu izrađuje izvješće te ga dostavlja tijelu upravljanja ustanove za strukovno obrazovanje i Agenciji. Sadržaj i način izradbe izvješća propisuje Agencija.⁷²

Uspostavom zakonskog institucionalnog okvira za razvoj i provedbu okvira osiguranja kvalitete stvoreni su temelji za provođenje procesa samovrednovanja kroz projekt od strane ASOO-a koji je započeo u ožujku 2010. a trajao do ožujka 2012. godine. Upravo o tom projektu "Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju" biti će više riječi u posljednjem dijelu poglavlja ovog rada. Projekt je financiran sredstvima u okviru IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala - Program Europske unije za Hrvatsku.

⁷² <https://www.zakon.hr/z/383/Zakon-o-strukovnom-obrazovanju>, preuzeto 20. travnja 2020.

*„Uspjeh bilo kojeg pothvata, uključujući i učenje u školi, razmjeran je kvaliteti odnosa koji imaju ljudi uključeni u taj pothvat.“*⁷³

W. Glasser

Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete – EQARF prepoznaje četiri ključna koraka u procesu osiguranja kvalitete obrazovanja:

1. PLANIRATI – definiranje svrhe i plana
2. UČINITI – provedba
3. PROVJERITI – vrednovanje i evaluacija
4. REAGIRATI – povratna informacija i promjena⁷⁴

⁷³ Nacionalni Centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2014) *Samovrednovanje srednjih škola- pogled na kvalitetu obrazovanja iznutra*. Zagreb: NCVVO, str. 105.

⁷⁴ <http://www.asoo.hr/UserDocsImages/Priru%C4%8Dnik%20za%20samovrjednovanje.pdf>, preuzeto 20. travnja 2020.

Slika 7 Logo e-kvalitete



Izvor: <http://e-kvaliteta.asoo.hr/pages/public/login.xhtml?v=#{now}>, preuzeto 20. travnja 2020.

Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQARF - VET) sastoji se od tri elementa:

- Kriteriji kvalitete – zasnivaju se upravo na ciklusu kvalitete , a svrha im je omogućiti sustavan pristup određivanju ciljeva strukovnog obrazovanja, zatim njihovu provedbu i vrednovanje na svim razinama s pomoću specifičnih kriterija
- Modeli samovrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje kao i modeli vanjskog praćenja različito se određuju u zemljama članicama EU
- Alati za mjerenje – omogućavaju vrednovanje i unapređenje sustava strukovnog obrazovanja zemalja članica pomoću referentnih indikatora kvalitete

Okvir za samovrednovanje za ustanove za strukovno obrazovanje testiran je u sklopu projekta samovrednovanja u šk. god. 2010./2011., proveden u okviru IPA projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“. Okvir se sastoji od kriterija koji su grupirani u šest „prioritetnih područja“:

1. Planiranje i programiranje rada
2. Poučavanje i podrška učenju
3. Postignuća polaznika
4. Materijalni uvjeti i ljudski potencijali; profesionalni razvoj
5. Međuljudski odnosi; suradnja s ostalim dionicima
6. Rukovođenje i upravljanje⁷⁵

Proces se sastoji od vrednovanja odgojno obrazovnog procesa na nivou svake ustanove za obrazovanje, potom se podnose izvješća o samovrednovanju, a nakon toga donosi se plan unapređenja koji mora biti adekvatno nadziran od strane unutarnjeg nadzora a predstavlja i sastavni dio procesa vanjskog praćenja.

Sama svrha vanjskog praćenja ogleda se u davanju nezavisnog javnog stajališta o kvaliteti odgojno obrazovnog procesa, postignutim modelima i efikasnosti pri upravljanju resursima. Isto tako na taj se način utvrđuju prednosti i nedostaci te ističu primjeri dobre prakse. Takve informacije naravno od koristi su svim relevantnim dionicima u procesu obrazovanja i odgoja u Republici Hrvatskoj i služe između ostalog za unapređenje sustava kvalitete obrazovanja.

Zajedno s radnom skupinom projekta, pilot priručnik izradio je tim tehničke pomoći koji je imao ključnu ulogu u pilot – projektu. Priručnik je isproban za vrijeme pilot faze projekta. Iako se priručnik u nekim dijelovima revidirao tijekom trajanja projekta predstavljao je izuzetnu pomoć ustanovama za strukovno obrazovanje. Priručnik se sastojao od četiri poglavlja:

- I Područja i kriteriji kvalitete (metodologija)
- II Poglavlje: Samovrednovanje
- III Obrasci i predlošci
- IV Dodatci⁷⁶

⁷⁵ www.asoo.hr, preuzeto 20. travnja 2020.

⁷⁶ www.asoo.hr, preuzeto 20. travnja 2020.

U pilot – projekt školske godine 2010./2011. bile su uključene ustanove za strukovno obrazovanje koje su se samostalno prijavile za sudjelovanje. Popis navedenih škola koje su sudjelovale u tom projektu vidljiv je u prilogu 1. Sva dokumentacija vezana za taj projekt i sam proces samovrednovanja kroz to proveden dostupan je na Internetu.

Od navedenih strukovnih škola samo je šest od njih 24 ranije sudjelovalo (2008./2009.) u pilot - projektu samovrednovanja provedenom od strane NCVVO. Dakle, za 18 preostalih ustanova sudjelovanje u ovom procesu samovrednovanja bio je prvi doticaj sa tom problematikom uobličenom na način provođenja kroz projekt.

Najvažniji i najteži dio na samom početku provođenja projekta bio je promijeniti stav sudionika o ovom procesu odnosno utjecati na promjenu navike kako je uvijek netko drugi odgovoran za njihove probleme u ustanovama. Nakon razdoblja od godinu dana, ustanove su shvatile da su one te koje su najodgovornije za odgojno obrazovni proces i sve usluge koje pružaju. Shvatile su to na temelju provedenog procesa samovrednovanja, dobivenih povratnih informacija od svih vanjskih sudionika i vrednovatelja. Dakle, došli su do spoznaje i potvrdile ideju da su one te koje pružaju usluge strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, te da su stoga odgovorne za kvalitetu tih usluga.

Upravljanje kvalitetom teži uvesti i omogućiti kontinuiranu provjeru planiranih ciljeva kvalitete i koordiniranih aktivnosti kako bi se ustanove SOO -a usmjeravale i kontrolirale po pitanju kvalitete. Koristeći pouzdane i valjane instrumente za prikupljanje podataka, upravljanje kvalitetom prati, procjenjuje i vrednuje ulazne i izlazne informacije i učinke svoga utjecaja na kvalitetu usluga unutar organizacije.⁷⁷

U prilogu 2 nalaze se prioriteta područja i područja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju te kriteriji koji su kroz projekt bili analizirani.

⁷⁷ Priručnik za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Zagreb, rujan 2020., str. 24

5.3. Analiza projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“

5.3.1. Projekt samovrednovanja u ustanovama za strukovno obrazovanje u RH

Među dostupnim rezultatima o provedenom pilot – projektu je i završno izvješće o pilot – fazi pod nazivom „Projekt samovrednovanja u ustanovama za strukovno obrazovanje u RH“, objavljen na stanicama Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih od 31.kolovoza 2011.godine. Projekt je proveden u okviru sustava Razvoja osiguranja kvalitete u Hrvatskoj – Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Projekt je sufinanciran sredstvima Europske Unije kroz predpristupni fond IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala.

Samovrednovanje kao projekt proveden je u školskoj godini 2010./2011. na način da su kriteriji samovrednovanja grupirani u šest „prioritetnih područja“. Sva prioritetna područja i pojedini dijelovi navedeni su u prethodnom poglavlju. Pilot – faza započela je u rujnu 2010. godine u kojoj su ustanove procjenjivale i provodile proces samovrednovanja te pribavljale potrebnu dokumentaciju kao dokaze za navedene tvrdnje. Ukupno je bilo šest posjeta u svaku obrazovnu ustanovu u svrhu nadzora i kontrole pilot – projekta te dva službena sastanka u svrhu vanjskog vrednovanja koja su obavljena u ustanovama koje su sudjelovale u projektu. Pilot – projekt završio je 15. srpnja 2011. godine kada su sve uključene ustanove za strukovno obrazovanje trebale poslati svoja izvješća i plan unapređenja ASOO-u.

Ustanove za strukovno obrazovanje koje su sudjelovale u tom pilot – projektu već su navedene, a nalaze se u prilogu 1.

5.3.2. Rezultati sadržani u izvješću o pilot – projektu samovrednovanja

Tablica 7 Evidencija praćenja nastave i članova povjerenstva

Rb.	Škola	Posjećeni nastavni sati nastave	Osobe u praćenju nastave	Nastavnici s posjetom u nastavi	Zaposleni nastavnici	Članovi Povjerenstva za kvalitetu
1.	Gospodarska škola Čakovec	56	3	45	62	8
2.	Strukovna škola Virovitica	16	5	16	51	7
3.	Prva ekonomska škola Zagreb	20	5	20	68	8
4.	Strukovna škola Gospić	20	6	11	41	7
5.	Graditeljsko-geodetska škola Osijek	19	11	16	39	11
6.	Srednja škola Fra Andrije Kačića Miošića, Makarska	18	2	10	47	7
7.	Turističko-ugostiteljska škola Antona Štifanića Poreč	33	6	16	40	7
8.	Poljoprivredna škola Zagreb	15	2	12	38	7
9.	Srednja strukovna škola kralja Zvonimira, Knin	40	6	28	51	7
10.	Šumarska i drvodjeljska škola Karlovac	21	4	20	36	7
11.	Tehnička škola za strojarstvo i mehatroniku Split	91	20	30	36	6
12.	Prva srednja škola Beli Manastir	20	4	14	43	7
13.	Pomorska škola Zadar	17	3	15	39	7
14.	Srednja poljoprivredna i tehnička škola Opuzen	21	7	18	24	6
15.	Tehnička škola za strojarstvo i brodogradnju, Rijeka	33	11	18	34	13

16.	Industrijsko-obrtnička škola, Slavonski Brod	153	57	54	79	13
17.	Srednja škola "Brač" Supetar	28	5	21	21	7
18.	Obrtnička škola Sisak	32	4	32	47	7
19.	Srednja škola Bedekovčina	32	14	21	71	7
20.	Srednja strukovna škola Varaždin	30	2	29	65	9
21.	Srednja šk. „Aboretum Opeka“ Marčan -Vinica	25	2	13	30	12
22.	Centar za odgoj i obrazovanje Slava Raškaj, Zagreb	15	1	13	13	7
23.	Obrtnička škola Koprivnica	63	30	45	82	19
24.	Graditeljska škola za industriju i obrt , Rijeka	29	2	8	27	8

Izvor: : Prilagođeno prema: Završno izvješće o pilot-fazi (2011.), preuzeto s

<https://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kvaliteta/Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20pilot%20fazi%20-%20finalno.pdf>, 11. lipnja 2020.

Tablica 8 Škole prema primjerima dobre prakse

Rb.	Ustanova za strukovno obrazovanje	Primjeri dobre prakse
1.	Gospodarska škola, Čakovec	Sudjelovanje velikog broja učenika u procesu samovrednovanja
2.	Strukovna škola, Virovitica	Ispunjeni zahtjevi u vidu potrebne dokumentacije (posebno dokazi); suradnja sa svim dionicima
3.	Prva ekonomska škola, Zagreb	Uspješno završen cjelokupni proces u svim prioritetnim područjima i stručnim riječima; uključena razina obrazovanja odrasli; definirana misija i vizija škole i razvojni plan
4.	Strukovna škola Gospić	Relevantno praćenje nastave primjernom obrazaca predloženih od strane projekta; uključenost obrazovanja odraslih; uključenost đakog doma s kantom u proces

5.	Graditeljsko-geodetska škola Osijek	Formiranje fokus grupe “ U potrazi za dobrom školom”; uključenost svih dionika
6.	Srednja škola Fra Andrije Kačića Miošića Makarska	Analiza prohodnosti učenika po završetku školovanja na sljedeće razine za posljednjih petnaest godina
7.	Turističko-ugostiteljska škola Antona Štifanića Poreč	Zadovoljstvo svih dionika provođenjem procesa samovrednovanja; potkrijepljenost statističkim podacima
8.	Poljoprivredna škola Zagreb	Dugi niz godina škola sudjeluje u izradi EU projekata; aktivna suradnja s Agronomskim fakultetom
9.	Srednja strukovna škola kralja Zvonimira Knin	Dugoročno planiranje upisne kvote učenika (deset godina unaprijed); jasno definirana vizija škole te nastojanje unapređenja edukacije nastavnika
10.	Šumarska i drvodjeljska škola Karlovac	Definiranje dugoročnog plana rada; uključivanje školovanja odraslih; osiguravanje vlastitih sredstava financiranja
11.	Tehnička škola Split	Aktivna suradnja s FESB u Splitu – redovito održavanje vježbi
12.	Prva srednja škola Beli Manastir	Kontinuirano surađivanje svih stručnih suradnika u području elektrotehnike
13.	Pomorska škola Zadar	U proteklom vremenu značajno iskustvo u sustavu unapređenja kvalitete; iskustvo s samostalnim prihodovanjem na tržištu; posredovanje učenicima u zapošljavanju
14.	Srednja poljoprivredna i tehnička škola Opuzen	Izrada dugoročnog razvojnog plana škole, pravovremeno kompletiranje dokumentacije te njihova pohrana uz korištenje vlastitih procedura
15.	Tehnička škola za strojarstvo i brodogradnju, Rijeka	Iskazana visoka razina samokritičnosti i realnosti u ocjeni postojećeg stanja
16.	Industrijsko-obrtnička škola Slavonski Brod	Formiranje mini-timova u postupku samovrednovanja; ostvaren velik broj posjeta nastavi s povratnim informacijama; izvanredna povezanost škole s tržištem rada (završna svjedodžba dodjeljuje se zajedno s odlukom o zaposlenju u industriji)
17.	Srednja škola „Brač“ Supetar	Ostvarena veza s dionicima u lokalnoj upravi
18.	Obrtnička škola Sisak	Visok stupanj zajedničkog djelovanja nastavnika u stručno – teorijskoj nastavi

		i onima koji rade u praksi; proveden nadzor nastave od strane suradnika
19.	Srednja škola Bedekovčina	Sudjelovanje velikog broja učenika u anketiranju; omogućena relevantna statistička obrada; vlastiti izvor financiranja kroz laboratorij za ispitivanje materijala
20.	Srednja strukovna škola Varaždin	Aktivna suradnja škole s različitim organizacijama civilnog društva s naglaskom na Obiteljski centar
21.	Srednja škola Aboretum, Vinica	Specifična organizacija rada škole kroz cijelu godinu; aktivna promidžba kroz lokalne medije
22.	Slava Raškaj, Zagreb	Uslijed specifičnosti škole i malog broja učenika u razredu omogućen individualni pristup svakom učeniku; definirana misija i vizija; sudjelovanje u EU projektima
23.	Obrtnička škola Koprivnica	Provedeno posjećivanje nastave uz svu potrebnu dokumentaciju; u planu unapređenja naglasak stavljen na smanjenje broja izostanaka; proces inkluzije učenika s poteškoćama; planovi unapređenja svih stručnih vijeća
24.	Gradit. šk. za ind. i obrt Rijeka	Iskustvo škole u anketiranju svih dionika u postupku samovrednovanja škole; izrada dnevnika rada stručnih suradnika

Izvor: : Prilagođeno prema: Završno izvješće o pilot-fazi (2011.), preuzeto s

<https://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kvaliteta/Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20pilot%20fazi%20-%20finalno.pdf>, 11. lipnja 2020.

Tablica 9 Planovi unapređenja

Rb.	Škola	Udio nedostataka koji su uvršteni u plan unapređenja
1.	Gospodarska škola, Čakovec	u potpunosti
2.	Strukovna škola, Virovitica	u potpunosti
3.	Prva ekonomska škola, Zagreb	u potpunosti
4.	Strukovna škola Gospić	u plan unapređenja je uvrštena polovina primijećenih nedostataka (objektivni razlozi jer imaju problem s nedostatkom prostora)
5.	Graditeljsko-geodetska škola Osijek	u potpunosti
6.	Srednja škola Fra Andrije Kačića Miošića Makarska	u plan unapređenja je uvršteno nešto manje od polovine nedostataka (objektivni razlozi jer imaju problem s nedostatkom prostora i nedostatkom tehničkih pomagala)
7.	Turističko-ugostiteljska škola Antona Štifanića Poreč	u plan unapređenja uvršteno je malo više od 2/3 uočenih nedostataka
8.	Poljoprivredna škola Zagreb	u potpunosti
9.	Srednja strukovna škola kralja Zvonimira, Knin	u potpunosti
10.	Šumarska i drvodjeljska škola Karlovac	u potpunosti
11.	Tehnička škola Split	u potpunosti
12.	Prva srednja škola Beli Manastir	u potpunosti
13.	Pomorska škola Zadar	u plan unapređenja uvršteno je malo više od 2/3 uočenih nedostataka
14.	Srednja poljoprivredna i tehnička škola Opuzen	u plan unapređenja uvršteno je malo više od 2/3 uočenih nedostataka

15.	Tehnička škola za strojarstvo i brodogradnju Rijeka	u potpunosti
16.	Industrijsko-obrtnička škola Slavonski Brod	u plan unapređenja uvršteno je malo više od 2/3 uočenih nedostataka (objektivni razlozi jer imaju problem s nedostatkom prostora)
17.	Srednja škola „Brač“ Supetar	u plan unapređenja uvršteni su gotovo svi uočeni nedostaci
18.	Obrtnička škola Sisak	u plan unapređenja uvrštena je 1/5 uočenih nedostataka
19.	Srednja škola Bedekovčina	u potpunosti
20.	Srednja strukovna škola Varaždin	u potpunosti
21.	Srednja šk. Aboretum, Vinica	u plan unapređenja uvrštena je 1/3 uočenih nedostataka
22.	Slava Raškaj, ZG	planirana izrada dugoročnog programa unapređenja (kao nedostatak istaknuto je nepostojanje adekvatnih tehničkih uvjeta za djelovanje)
23.	Obrtnička škola Koprivnica	u potpunosti
24.	Gradit. šk. za ind. i obrt Rijeka	u potpunosti

Izvor: : Prilagođeno prema: Završno izvješće o pilot-fazi (2011.), preuzeto s

<https://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kvaliteta/Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20pilot%20fazi%20-%20finalno.pdf>, 11. lipnja 2020.

Iz tablice je vidljivo kako je od ukupnog broja škola njih 14 (58,33%) u potpunosti sve uočene nedostatke uvrstilo u plan unaprjeđenja za sljedeću školsku godinu. Preostale škole su uočene nedostatke uvrstile u planove unaprjeđenja u skladu sa svojim mogućnostima (nisu uvrstili u planove ono što ne mogu sami riješiti).

U planove unaprjeđenja škole su uglavnom uključivale sljedeće aktivnosti:

- ✓ Usavršiti suradnju na relaciji roditelj – učenik – nastavnik
- ✓ Uvrstiti nastavu koja se temelji na projektima
- ✓ Unutar praktičnog dijela nastave osmisliti terensku nastavu
- ✓ Učestalo provoditi samovrednovanje nastavnika
- ✓ Učestalo prezentirati radove i aktivnosti nastavnika i učenika
- ✓ Organizirati stručne posjete nastavnika i učenika
- ✓ Koordinirati kolaboraciju s drugim srednjim školama i unaprijediti kreativnost škola za povlačenje sredstava pretpristupnih i pristupnih fondova EU kroz zajedničke projekte
- ✓ Usavršiti rad nastavnika i učenika u fakultativnim i izvannastavnim aktivnostima
- ✓ Podupirati koordinaciju s potencijalnim poslodavcima
- ✓ Usavršiti dodatnu nastavu
- ✓ Usavršiti dopunsku nastavu
- ✓ Usavršiti realizaciju stručne prakse za učenike
- ✓ Poraditi na organizaciji i provedbi otvorenih vrata škole (za eventualne posjete učenicima koji planiraju upisati tu školu)
- ✓ Razraditi etički statut učenika
- ✓ Poraditi na organizaciji aktivnosti koje će smanjiti izostanke učenika
- ✓ Poraditi na boljitku materijalnih uvjeta rada
- ✓ Konstantno usavršavanje i stručne edukacije nastavnika i stručnih suradnika
- ✓ Povećati udio nastavnika u ukupnom broju onih koji se koriste suvremenim didaktičkim sredstvima
- ✓ Suvremeno opskrbiti i poboljšati postojeću opremu škole
- ✓ Koordinirati rad s učenicima koji imaju određene razvojne teškoće
- ✓ Usavršiti rad s talentiranim učenicima
- ✓ Kako bi se poboljšala kvaliteta nastave, organizirati ogledne satove u nastavnoj godini
- ✓ Konstantno ažurirati i uređivati web stranicu škole najnovijim informacijama i provedenim aktivnostima
- ✓ Poticati i raditi na poboljšanju timskog rada učenika
- ✓ Za učenike s poteškoćama uraditi individualizirane programe te prilagoditi metode rada upravo tim istim učenicima
- ✓ Poraditi na suradnji s lokalnom upravom i samoupravom

- ✓ Ustanoviti bazu bivših učenika na web stranicama škole (u toj bazi učenici bi sami mijenjali status i bilježili promjene)
- ✓ Poraditi na motivaciji i jačanju interesa određenih učenika za rad i što bolji uspjeh
- ✓ Modernizirati tehnike, oblike i koncepcije učenja i podučavanja
- ✓ Odrediti rezultate učenja, kao i određene obrazovne rezultate
- ✓ Povećati razinu svijesti kod nastavnika o kvaliteti vođenja pedagoške dokumentacije kao i na poboljšanju iste
- ✓ Usavršiti suradnju svih sudionika u odgojno-obrazovnom procesu

Tablica 10 Rezultati prosudbi škola kroz samovrednovanje i vanjskog vrednovatelja o radu škola

Ocjena	Broj škola	Relativni udio
izvrstan	2	8,33
vrlo uspješan	8	33,33
uspješan	12	50,00
zadovoljava	2	8,33
ne zadovoljava	0	0,00
UKUPNO	24	100

Izvor: Prilagođeno prema Završno izvješće o pilot-fazi (2011.), preuzeto s

<https://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kvaliteta/Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20pilot%20fazi%20-%20finalno.pdf>, 11. lipnja 2020.

Iz tablice je vidljivo kako od ukupno 24 škole koje su sudjelovale u projektu njih 2 su u postupku samovrednovanja i vanjskog vrednovanja od strane vrednovatelja ocjenjene s izvrstan (8,33%). Isto tako niti jedna škola od njih 24 iz projekta nije ocjenjena na način da je dobila ocjenu da ne zadovoljava. Najveći broj škola, njih 12 (50%) ocjenjeno je kao uspješne, a 8 škola (33,33%) je ocjenjeno ocjenom vrlo uspješan.

Grafikon 1 Struktura škola prema odgovarajućoj ocjeni u postupku vrednovanja i samovrednovanja



Izvor: Prilagođeno prema Završno izvješće o pilot-fazi (2011.), preuzeto s

<https://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kvaliteta/Izvj%C5%A1%C4%87e%20o%20pilot%20fazi%20-%20finalno.pdf>, 11. lipnja 2020.

Iz rezultata koji su bili dostupni na stranicama ASOO-a, tj. iz Završnog izvješća o pilot-fazi tima tehničke pomoći projekta "Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju", od 31. kolovoza 2011., nije vidljivo kako je pojedina strukovna škola ocjenjena međutim iz sumarnih rezultata u strukturi je moguće uočiti kako je velik broj škola, gotovo 50% ocjenjen ocjenom uspješan, 33% vrlo uspješan, 9% izvrstan te svega 8% je ocjenjen ocjenom zadovoljava. Dakle, kao jedan opći zaključak može se konstatirati da su škole bile izuzetno samokritične, a vanjski vrednovatelji kritični prema onom što su procjenjivali i ocjenjivali. Kod navedenih strukovnih škola na taj način je stvorena osnova za definiranje ciljeva za unaprjeđenje kvalitete rada i obrazovanja u budućem razdoblju.

Isto tako, među najvažnije rezultate provedenog pilot-projekta može se istaknuti sljedeće:

- ✓ U vremenu u kojem se provodio pilot – projekt u 24 ustanove bilo je zaposleno 1084 nastavnika u svim ustanovama
- ✓ Od tog ukupnog broja nastavnika u Povjerenstvima za kvalitetu sudjelovali su članovi, njih 204 dok je nastava 525 nastavnika bila popraćena od strane 212 osoba (s ciljem samovrednovanja broj satova koji su bili posjećeni iznosio je 847)
- ✓ Sve škole odnosno obrazovne ustanove koje su bile uključene u ovaj projekt u sklopu svoje suradnje na procesu integrirale su popriličan broj različitih sudionika

5.3.3. SWOT analiza

Tablica 11 SWOT analiza iz perspektive nastavnika strukovne škole u vrijeme provođenja pilot projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ – 2010./2011.

SNAGE	SLABOSTI
1. Kvalitetan i stručan kadar nastavnika i stručnih suradnika	1. Loše materijalno stanje i tehnička opremljenost strukovnih obrazovnih ustanova na području RH
2. Kvalitetna organizacija sustava obrazovanja u strukovnim obrazovnim ustanovama	2. Nedorečenost zakonskih propisa u pogledu stručnog usavršavanja i napredovanja nastavnika
3. Individualizirani pristup učenicima koji za to iskazu potrebu; uključivanje stručnih službi u rad s takvim učenicima	3. Sustav obiluje nepotrebnim administriranjem
4. Visok udio učenika u ukupnom broju upisanih učenika motiviranih za daljnje obrazovanje (npr. u ekonomskim školama cca. 95% učenika se odlučuje za daljnje obrazovanje na visokim i višim obrazovnim ustanovama)	4. Nedorečenosti u pogledu praktične nastave učenika (sustav obiluje teorijskim znanjima uz manjak stjecanja vještina)
PRIGODE	PRIJETNJE
1. Strateška orijentiranost na sudjelovanje u promjenama zakonskih regulativa u području strukovnog obrazovanja	1. Neusklađenost obrazovnih programa s potrebama tržišta rada na području RH
2. Inicijative za boljom informatičkom opremljenosti strukovnih škola	2. Nedostatna suradnja dionika na unapređenju sustava strukovnom obrazovanja
3. Unaprjeđenje komunikacije među svim dionicima u strukovnom obrazovanju a naročito s nadležnim institucijama (Ministarstva za obrazovanje i agencije)	3. Nepokrivenost obrazovnih sadržaja za dijelove pojedinih strukovnih programa s odgovarajućim udžbenicima
4. Prepoznavanje darovitih učenika i njihovo usmjeravanje za nastavak obrazovanja (organiziranje natjecanja, smotri i sl.)	4. Nedovoljna motiviranost učenika za upis u strukovne programe (učenici više preferiraju upise gimnazijskih programa)

Izvor: Prilagodba autora za potrebe izrade rada; prilagođeno prema Padagogisches Institut des Bundes Wien (2007) *Projekt – Razvoj nastave kroz evaluaciju*, pratio profesor dr. Klaus Scalas Sveučilišta u Grazu, Zagreb, edukacija strukovnih nastavnika

Iz navedene SWOT analize razvidno je kako je postojao niz snaga u sustavu odnosno modelu strukovnog obrazovanja na području Republike Hrvatske, međutim naglasak je ipak na slabostima, a samo njih nekolicina je navedena u provedenoj analizi. Naime, uvijek postoji prostora za napredak, odnosno nikada ništa neće biti dovoljno dobro da se ne bi moglo usavršiti. Provođenjem pilot – projekta mnogi su se nastavnici, u čijim je ustanovama projekt proveden, po prvi put susreli s procesom samovrednovanja na nivou škole, a to je između ostalog značio prvi korak u definiranju kako snaga i slabosti tako i mogućnosti i prijetnji u području strukovnog obrazovanja RH.

Iako su mnogi nastavnici i prije evaluirali svoj rad, mnoge strukovne obrazovne ustanove tek su kroz pilot - projekt samovrednovanja na taj način definirale gdje se nalaze i kamo bi se u budućnosti željele pozicionirati. Sve obrazovne ustanove koje su bile uključene u pilot – projekt provodile su SWOT analizu, a između ostalog i moja strukovna odgojno obrazovna ustanova. To je bio samo prvi korak u procesu samovrednovanja strukovnih obrazovnih ustanova u trajanju od jedne školske godine 2010./2011.. Kako sam bila aktivni sudionik procesa samovrednovanja u našoj školi upoznata sam s činjenicom da je škola u Izvješću o samovrednovanju, od 8. srpnja 2011. ocjenjena kao uspješna. Dakle, prostor za unapređenje je ustanovljen samo ga je trebalo iskoristiti i pravilno usmjeriti.

U godinama koje su slijedile strukovno obrazovanje u Hrvatskoj bilo je predmet unapređenja kako kroz dopune strukovnih kurikuluma, izrade novih kurikuluma, tako i nastojanja što kvalitetnijeg stručnog usavršavanja nastavnika i stručnih suradnika, do poboljšanja materijalno tehničke opremljenosti istih.

Kroz pilot – projekt samovrednovanja škole uključene u taj projekt stekle su vrijedna iskustva koja su im omogućila bolje formuliranje ciljeva na kojima će bazirati razvoj kvalitete obrazovne usluge. Sam proces vrednovanja obrazovanja u Hrvatskoj doživio je transformaciju kroz proteklih desetak godina, a može se konstatirati da je još uvijek u razvoju.

Jedan od korisnih alata za provođenje samovrednovanja škola je internetski alat e-Kvaliteta.

Navedeni alat može se koristiti na internetskoj stranici putem ASOO (www.asoo.hr). On je dio Hrvatskog okvira za osiguranje kvalitete za strukovno obrazovanje i osposobljavanje. Razvijen je u sklopu projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ financiranome putem IPA-ine Komponente IV – Razvoj ljudskih potencijala – Program EU-a za Hrvatsku.

Taj alat razvijen je u svrhu podrške ustanovama strukovnog obrazovanja u vrijeme provođenja procesa samovrednovanja. Na tom se mjestu unose svi potrebni podaci i informacije nakon provedenog procesa samovrednovanja, a nakon toga moguće je dobiti izvješće za svaku strukovnu školu, ali i sumarno za sve strukovne škole zajedno. Iz tog izvješća moguće je dobiti informacije koja je područja u ustanovi potrebno unaprijediti u budućem razdoblju, a također je moguće izvršiti usporedbu ustanove s prosječnim rezultatima svih ostalih kao i s nacionalnim mjerilima u području osiguranja kvalitete. Taj alat razvijen je sukladno pristupu opisanom u Priručniku za samovrednovanje iz rujna 2011., a prvenstvena mu je svrha mjeriti uspješnost ustanova za strukovno obrazovanje. Prioritetna područja koja su navedena u hrvatskom okviru za samovrednovanje za strukovno obrazovanje i osposobljavanje nalaze se i u tom alatu te tako pružaju jednostavan i transparentan način unošenja rezultata na ljestvici od 1 do 5.⁷⁸

Školske godine 2012./2013. strukovne škole su po prvi put koristeći alat e-Kvalitetu, izradile svoja završna izvješća o samovrednovanju. Od 2019. godine strukovnim je školama omogućen rad u novoj, tehnički i sadržajno dorađenoj i poboljšanoj aplikaciji e-Kvaliteta, dostupnoj na mrežnim stranicama Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.

Sudjelovanjem strukovnih škola u procesu samovrednovanja i korištenjem navedenog alata omogućeno je praćenje vlastite uspješnosti, ali i usporedba s ostalim strukovnim školama u Republici Hrvatskoj. Izvješća obiluju statističkim tablicama i grafikonima koji se mogu posebno preuzeti i ispisati te tako omogućiti povjerenstvima za kvalitetu temelj za detaljnije analize i rasprave. Isto tako, ti rezultati omogućavaju stručnjacima u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja na nacionalnoj razini praćenje i analizu provedenog procesa samovrednovanja iz godine u godinu.

S obzirom na to da su ti podatci obično rezultat razmjene informacija između ključnih dionika u SOO-u, aplikacija e-Kvaliteta ima vrlo dobar potencijal da postane važan dio unaprjeđenja procesa osiguranja kvalitete u RH.⁷⁹

⁷⁸http://www.smb.hr/libraries/0000/3981/Izvje%C5%A1%C4%87e_projekta_o_testiranju_samovrednovanja_u_ustanovama_za_strukovno_obrazovanje_u_Republici_Hrvatskoj.pdf, preuzeto 18. lipnja 2020.

⁷⁹ Ibidem

5.3.4. Osvrt na proces samovrednovanja od provođenja projekta do 2020. godine

Temeljem Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi iz 2009. godine, s kasnijim izmjenama i dopunama (NN, 86/09, NN, 92/10, NN, 105/10, NN, 90/11, NN, 5/12, NN, 16/12, NN, 86/12, NN, 126/12, NN, 94/13, NN, 152/14, NN, 07/17, NN, 68/18, NN, 98/19, NN, 64/20), kao i Zakona o strukovnom obrazovanju iz 2009. godine s kasnijim izmjenama i dopunama (NN, 30/09, NN, 24/10, NN, 22/13, NN, 25/18) strukovne škole su obvezne provoditi postupak samovrednovanja.

Prema dostupnim podacima Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, točnije iz njihovih godišnjih izvješća o radu, moguće je zaključiti kako je proces samovrednovanja u strukovnim školama RH zaživio u potpunosti. Provođi se ciklički svake školske godine, od 2012./2013. do danas. Dakle, nakon što su u pilot projektu pod nazivom „Projekt samovrednovanja u ustanovama za strukovno obrazovanje u RH“, u 2011. godini sudjelovale 24 strukovne škole RH, taj broj je u školskoj godini 2012./2013. narastao na 245 od ukupno 300 strukovnih škola u RH. Također, te školske godine strukovne su škole po prvi puta koristile aplikaciju e-Kvaliteta, dostupnu na mrežnim stranicama Agencije. To im je značajno olakšalo izradu završnih izvješća o provedenom postupku samovrednovanja u njihovim ustanovama, a sve prema uputama i metodologiji Agencije.

Postupak samovrednovanja se ciklički provodio tijekom svake školske godine. Krajem školske godine škole su bile dužne Agenciji dostaviti završna izvješća o provedenom postupku samovrednovanja.

Samovrednovanje se provodilo, i dalje se provodi, iz sljedećih prioritetnih područja:

- 1) Planiranje i programiranje rada
- 2) Poučavanje i podrška učenju
- 3) Postignuća učenika i ishodi učenja
- 4) Materijalni uvjeti i ljudski potencijali te profesionalni razvoj radnika ustanove
- 5) Suradnja unutar ustanove za strukovno obrazovanje i suradnja s ostalim dionicima
- 6) Promicanje ustanove i upravljanje (ustanova i kvaliteta)⁸⁰

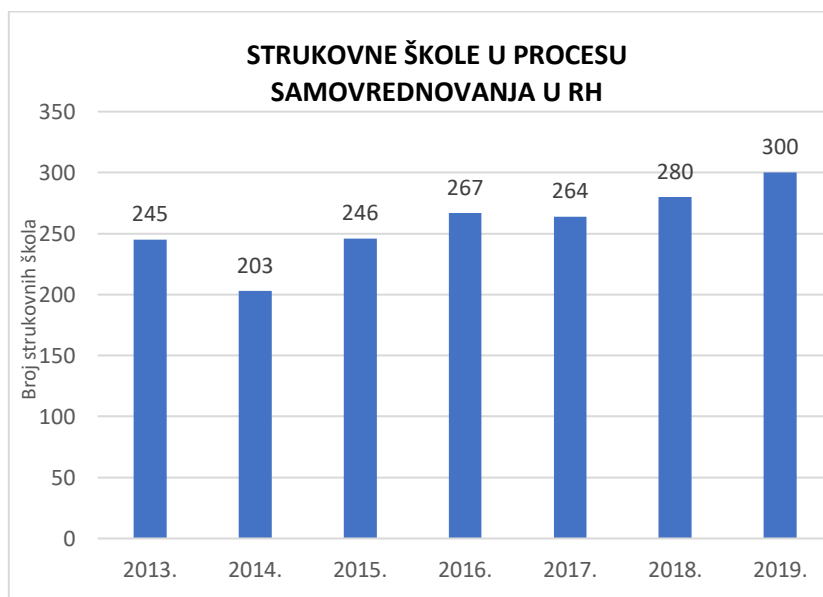
⁸⁰ <https://www.asoo.hr/wp-content/uploads/2021/08/Godisnje-izvjesce-2020.-potpisano.pdf> , preuzeto 9. listopada 2021.

U nekoliko područja kvalitete podijeljeno je svako navedeno prioritetno područje koje je detaljno opisano svojim kriterijima kvalitete. U odnosu na prioritetna područja definirana u projektu provedenom školske godine 2010./2011., analiziranom u ovom radu, nazivi prioritetnih područja su nešto izmijenjeni, ali pokrivena su ista područja samovrednovanja ustanove.

Po završetku procesa samovrednovanja za određenu školsku godinu, provedenog prema opisnicima uspješnosti, izrađuje se godišnje izvješće o samovrednovanju, kao i godišnji planovi unapređenja po prioritetnim područjima. Predajom završnog izvješća o samovrednovanju Agenciji, potvrđenog od strane upravljačkog tijela ustanove, na prijedlog Povjerenstva za kvalitetu, završava se postupak za određenu školsku godinu. Kako se ustanove u procesu služe alatom e-Kvaliteta, omogućena je statistička obrada i analiza podataka, kako na regionalnoj, tako i na sektorskoj ali i na nacionalnoj razini. Od 2019. godine ustanovama za strukovno obrazovanje omogućen je rad u novoj, poboljšanoj aplikaciji e-Kvaliteta, značajno tehnički i sadržajno dorađenoj. Podaci iz aplikacije nisu javno dostupni za analizu.

Prema dostupnim podacima na mrežnim stranicama Agencije, iz njihovih godišnjih izvješća o radu u razdoblju od 2013. do 2020. godine može se zaključiti kako je Agencija nadzirala provođenje procesa samovrednovanja u strukovnim školama te kako im je bila značajna podrška u provođenju tog procesa. Uz mrežni alat e-Kvaliteta, Priručnik o samovrednovanju iz 2011. godine te od 2020. godine dostupan dokument izrađen od strane Agencije, „Metodologija samovrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje“(2020.), posao vezan za proces samovrednovanja značajno je olakšan i uhodan u uspoređi s počecima provođenja tog procesa kroz pilot projekt samovrednovanja iz školske godine 2010./2011.

Grafikon 2 Strukovne škole u procesu samovrednovanja u RH



Izvor: Prilagođeno prema godišnjim izvješćima o radu, ASOO, od 2014. do 2020.

Uzimajući u obzir podatke objavljene od strane Agencije, kroz njihova godišnja izvješća o radu, u prethodnom grafikonu prikazani su podaci o uključenosti strukovnih škola u proces samovrednovanja u razdoblju od 2013. do 2019.

Školske godine 2012./2013. u procesu samovrednovanja od 300 strukovnih škola u RH, sudjelovalo je njih 245 ili 81,67%. Udio strukovnih škola koje su kroz sljedeće školske godine sudjelovale u navedenom procesu je uglavnom oko 70 i više %. U školskoj godini 2018./2019. taj se udio iznosio 93,33%.

Školske godine 2018./2019. u proces samovrednovanja osim strukovnih škola bili su uključeni i centri za odgoj i obrazovanje, a od 300 uključenih ustanova 251 strukovna škola predala je završno izvješće o samovrednovanju.

Može se zaključiti kako je sve veća uključenost strukovnih škola, a tako i centara za odgoj i obrazovanje u proces samovrednovanja pokazatelj kako je taj proces zaživio i kontinuirano se provodi kroz navedene godine.

6. ZAKLJUČAK

Izazovi i zahtjevi koji se u današnje vrijeme pojavljuju u sustavu odgoja i obrazovanja imaju takav karakter da su brze i učinkovite reakcije neizbježne. Promjene koje se događaju na razini društava reflektiraju se i na taj sustav. Biti učiteljem i nastavnikom danas izuzetno je zahtjevno i stresno. Učenici i njihovi roditelji danas imaju daleko veća očekivanja od sustava odgoja i obrazovanja nego što je to bilo samo unazad desetak ili više godina. Od učitelja i nastavnika se očekuje pouzdanost, odgovornost, kompetentnost, pristupačnost, susretljivost, empatičnost, komunikativnost kao i sposobnost pravovremenog reagiranja u rješavanju izazova koji se pred njih u procesu odgoja i obrazovanja svakodnevno postavljaju. Isto tako rad učitelja i nastavnika je podložen različitim procjenama i ocjenama, kako od strane učenika i njihovih roditelja, tako i od strane nadležnih institucija. Jedan od primjera kvalitetnog sustava obrazovanja u RH je i primjer brze reakcije na krizu izazvanu virusom COVID-19, koja je zahvatila cijeli svijet, a ne samo Hrvatsku. U ožujku 2020. cjelokupni nastavni proces u sustavu odgoja i obrazovanja je prešao na nastavu na daljinu. Brza reakcija svih dionika u sustavu odgoja i obrazovanja rezultirala je činjenicom da je u lipnju nastavna 2019./2020. godina uspješno okončana. Sljedeća školska godina 2020./2021. također je djelomično provedena kroz nastavu na daljinu, ali svi dionici su bili daleko spremniji na izazove koji su pred njih bili postavljeni.

Kroz ovaj poslijediplomski specijalistički rad nastojala sam pokazati važnost kvalitetnog sustava obrazovanja i odgoja, pogotovo srednjoškolskog te koliko je u Hrvatskoj učinjeno u razdoblju od 2011. do 2021. godine kako bi taj sustav bio još kvalitetniji. Naime nikada ne postoji nešto toliko dobro da se ne bi moglo unaprijediti, odnosno uvijek postoji mjesta za napredak. Značajni pomaci u pogledu unapređenja kvalitete sustava odgoja i obrazovanja upravo su učinjeni u razdoblju prije pridruživanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, ali i nakon pristupanja 2013. godine.

U radu je najviše bilo riječi o srednjoškolskom obrazovanju, odnosno projektu "Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju", provedenom u 24 srednje strukovne škole u Republici Hrvatskoj u školskoj godini 2010./2011. Kroz taj projekt financiran sredstvima iz pretpristupnih fondova EU, provedeno je samovrednovanje i vanjsko vrednovanje tih srednjih strukovnih škola. Rezultati tog istraživanja već su obrazloženi u radu, a najveća vrijednost tog projekta je u činjenici da je proces samovrednovanja kao specifičan alat unapređenja kvalitete u sustavu obrazovanja i odgoja zaživio i provodi se u svim srednjim

školama do danas. Taj proces ima svoj zakonodavni okvir, tj. reguliran je Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi iz 2009. godine, s kasnijim izmjenama i dopunama (NN, 86/09, NN, 92/10, NN, 105/10, NN, 90/11, NN, 5/12, NN, 16/12, NN, 86/12, NN, 126/12, NN, 94/13, NN, 152/14, NN, 07/17, NN, 68/18, NN, 98/19, NN, 64/20), kao i Zakonom o strukovnom obrazovanju iz 2009. godine s kasnijim izmjenama i dopunama (NN, 30/09, NN, 24/10, NN, 22/13, NN, 25/18)

Samovrednovanje odgojno - obrazovnih ustanova zaživjelo je kao sistematičan, racionalan i efikasan proces refleksije vlastite prakse s ciljem unapređenja odgojno – obrazovnog procesa. Postignut je osnovni smisao tog procesa kroz provođenje upečatljive i metodološki jasno definirane samoanalize vlastitog rada, a sve s ciljem boljeg prepoznavanja razvojnih potreba i poduzimanja mjera za unapređenje vlastite prakse. Na taj način omogućeno je djelotvornije ostvarivanje postavljenih odgojno obrazovnih ishoda.

Potrebno je naglasiti kako je u sustavu upravljanju kvalitetom odgoja i obrazovanja u RH nužno pronaći optimalnu kombinaciju između samovrednovanja i vanjskog vrednovanja kako se ti procesi ne bi shvatili samo kao kontrolni procesi. Treba ih shvatiti i prihvatiti kao nužne povratne informacije svim dionicima procesa odgoja i obrazovanja, odnosno informacije koje će biti osnova za definiranje smjernica i aktivnosti za buduća razdoblja. Na takav način će se utjecati na poboljšanje kvalitete i postizanje veće učinkovitosti cjelokupnog sustava odgoja i obrazovanja.

LITERATURA

KNJIGE I PRIRUČNICI

1. Baković, T., Dužević, I. (2014) *Integrirani sustavi upravljanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
2. Bezinović, P. (2007) *Priručnik za samovrednovanje u funkciji unapređivanja kvalitete škola*, Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
3. Bilić, V. (2001) *Uzroci, posljedice i prevladavanje školskog neuspjeha*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor
4. Dryden, G., Vos, J. (2001) *Revolucija u učenju: kako promijeniti način na koji svijet uči*. Zagreb: Educa
5. ENQA (European Network for Quality Assurance) – Europska mreža za osiguranje kvalitete preimenovana je u Europsko udruženje za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju. Dostupno na <https://enqa.eu/>
6. Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen
7. Funda, D., op.cit., prema Skoko, H. (2000) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija
8. Glasser, W. (1993) *The Quality School Teacher*. New York, HarperPerennial, Advision of Harper Collins Publishers
9. Injac, N. (2001) *Mala enciklopedija kvalitete, Moderna povijest kvalitete, III.dio*, Zagreb: Oskar
10. Jensen, E. (2003) *Super-nastava: Nastavne strategije za kvalitetnu školu i uspješno učenje*. Zagreb: Educa
11. Kondić, Ž. (2004) *Kvaliteta i ISO 9000*. Varaždin: Tiva
12. Lazibat, T., Baković, T. (2012) *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
13. Lazibat, T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga
14. Lazibat, T., prema Injac, N. (2001) *Mala enciklopedija kvalitete, Moderna povijest kvalitete, III.dio*. Zagreb: Oskar

15. Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*, Zagreb: Sinergija
16. Macbeath, J., Schratz, M., Meuret, D., Jakobsen, L. (2000) *Self – evaluation in European schools*. London & New York: Routledge
17. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske (2010) Nacionalni okvirni kurikulum. Dostupno na <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/125>
18. Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2018) Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje. Dostupno na <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/nacionalni-kurikulumi/531>
19. Mužić, V. (2004) *Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Educa, drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje
20. Nacionalni Centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2014) *Samovrednovanje srednjih škola- pogled na kvalitetu obrazovanja iznutra*. Zagreb: NCVVO
21. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2011) *Hrvatski okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju/Priručnik za samovrednovanje*. Zagreb: NCVVO
22. Ozretić Došen, Đ., Jurković Majić, O. (2014) *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga
23. Priručnik za samovrednovanje (2011.) Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Zagreb
24. Priručnik za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (rujan 2020), Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Zagreb
25. Pädagogisches Institut des Bundes in Wien (2007) *Projekt – Razvoj nastave kroz evaluaciju*, Zagreb
26. Prema društvima znanja (2005) UNESCO-ovo Svjetsko izvješće. Zagreb: Educa
27. Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010) *Upravljanje kvalitetom*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

28. Tot, D. (2013) *Kultura samovrednovanja škole i učitelja*. Zagreb: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

ZNANSTVENI ČLANCI

1. Lj. Kršev (1993) *Osiguranje i upravljanje kvalitetom*. Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka, Vol. 43 No. 2. dostupno na <https://hrcak.srce.hr/95378>
2. Čelar, D., Valečić, V., Željezić, D., Kondić, Ž. (2014) *Alati za poboljšanje kvalitete*. Tehnički glasnik. Vol. 8, No. 3. dostupno na <https://hrcak.srce.hr/129384>

INTERNETSKI IZVORI

1. <http://qualitydigest.com/html/qualitydef.html>
2. http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/20/Trbusic_T_rad1.pdf
3. <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1077-alati-i-metode-upravljanja-kvalitetom>
4. <https://www.ncvvo.hr/o-nama/djelatnost/>
5. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-14_hr
6. https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/08-01-03_01_2019.htm
7. <http://ed2.ufzg.hr/press/index.php/UFZG/catalog/book/18>
8. <http://www.asoo.hr/UserDocsImages/Priru%C4%8Dnik%20za%20samovrjednovanje.pdf>
9. <http://e-kvaliteta.asoo.hr/pages/public/login.xhtml?v=#{now}>
10. http://www.ssmb.hr/libraries/0000/3981/Izvje%C5%A1%C4%87e_projekta_o_testiranju_samovrjednovanja_u_ustanovama_za_strukovno_obrazovanje_u_Republici_Hrvatskoj.pdf

11. <http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/news/2018-01/Perspektive%20i%20prioriteti%20strukovnog%20obrazovanja.pdf>
12. <https://mzo.gov.hr/o-ministarstvu/nadleznost-ministarstva-znanosti-i-obrazovanja/292>
13. https://www.idi.hr/wp-content/uploads/2014/03/Samovrednovanje_skola.pdf
14. <https://www.efzg.unizg.hr/o-nama-29714/akreditacije-certifikati-i-clanstva/iso-9001-2015/43051>

POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA

POPIS SLIKA

Slika 1 Razvoj kvalitete.....	5
Slika 2 Faze upravljanja kvalitetom	12
Slika 3 Školske zadaće unutar Google učionice.....	24
Slika 4 Predaja zadaća unutar Google učionice	25
Slika 5 Pristupi vrednovanja kvalitete obrazovanja	40
Slika 6 Proces samovrednovanja.....	49
Slika 7 Logo e-kvalitete	63

POPIS TABLICA

Tablica 1 Šest scenarija razvoja školstva	21
Tablica 2 Najvažnije razlike između opipljivog proizvoda i neopipljive usluge	37
Tablica 3 Kriteriji za ocjenu kvalitete usluge.....	38
Tablica 4 Broj osnovnih i srednjih škola u RH na kraju školske godine 2017./2018.	41
Tablica 5 Broj škola prema vrsti srednje škole u školskoj godini 2017./2018.....	42
Tablica 6 Škole u projektu Samovrednovanje srednjih škola u Republici Hrvatskoj	59
Tablica 7 Evidencija praćenja nastave i članova povjerenstva	67
Tablica 8 Škole prema primjerima dobre prakse	68
Tablica 9 Planovi unapređenja	71
Tablica 10 Rezultati prosudbi škola kroz samovrednovanje i vanjskog vrednovatelja o radu škola	74
Tablica 11 SWOT analiza iz perspektive nastavnika strukovne škole u vrijeme provođenja pilot projekta „Razvoj osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ – 2010./2011.....	77

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Struktura škola prema odgovarajućoj ocjeni u postupku vrednovanja i samovrednovanja.....	75
Grafikon 2 Strukovne škole u procesu samovrednovanja u RH	82

PRILOZI

Prilog 1.

U pilot – projekt su bile uključene slijedeće pilot ustanove za strukovno obrazovanje; školska godina 2010./2011. :

- Gospodarska škola, Čakovec
- Strukovna škola, Virovitica
- Prva ekonomska škola, Zagreb
- Strukovna škola, Gospić
- Graditeljsko-geodetska škola, Osijek
- Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića, Makarska
- Turističko-ugostiteljska škola Antona Štifanića, Poreč
- Poljoprivredna škola, Zagreb
- Srednja strukovna škola kralja Zvonimira, Knin
- Šumarska i drvodjeljska škola, Karlovac
- Tehnička škola za strojarstvo i mehatroniku, Split
- Prva srednja škola, Beli Manastir
- Pomorska škola, Zadar
- Srednja poljoprivredna i tehnička škola , Opuzen
- Tehnička škola za strojarstvo i brodogradnju, Rijeka
- Industrijsko-obrtnička škola, Slavonski Brod
- Srednja škola „Brač“, Supetar
- Obrtnička škola, Sisak
- Srednja škola, Bedekovčina
- Srednja strukovna škola , Varaždin
- Srednja škola „Arboretum Opeka“, Marčan – Vinica
- Centar za odgoj i obrazovanje „Slava Raškaj“, Zagreb
- Obrtnička škola, Koprivnica
- Graditeljska škola za industriju i obrt, Rijeka

Prilog 2. Prioritetna područja i područja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju

PODRUČJA KVALITETE I NJEZINI KRITERIJI

PRIORITETNO PODRUČJE 1 – PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE RADA

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

ŠKOLSKI KURIKULUM I GODIŠNJI PLAN I PROGRAM RADA USTANOVE

- 1.1. Školski kurikulum sadrži sve elemente propisane zakonom, posebice ciljeve i način procjenjivanja postignuća zadanih ciljeva
- 1.2. Školski je kurikulum razvijen na temelju propisanoga nacionalnoga kurikuluma.
- 1.3. Godišnji plan i program rada ustanove donesen je na temelju nastavnoga plana i programa i školskoga kurikuluma, sadržavajući sve elemente propisane zakonom.
- 1.4. Školski kurikulum i godišnji plan i program trebaju odražavati smjernice utvrđene Godišnjim planom unaprjeđenja rada
- 1.5. Operativni godišnji planovi i programi za nastavne predmete su izrađeni i imaju sve propisane sastavnice.
- 1.6. Operativni godišnji planovi i programi dio su godišnjega plana i programa rada ustanove.
- 1.7. Operativni godišnji planovi i programi su usklađeni s važećim okvirnim nastavnim planovima i programima.
- 1.8. Operativni godišnji planovi i programi usklađeni su s izvedbenim, ako postoje.
- 1.9. Ustanova vrjednuje realizaciju elemenata iz godišnjega plana i programa.
- 1.10. Organizacija nastave je primjerena polaznicima i nastavnicima.
- 1.11. Strukovna vijeća ustanove imaju izrađene godišnje planove rada.
- 1.12. Strukovna vijeća ustanove vrjednuju realizaciju svoga godišnjega plana rada.
- 1.13. Ustanova planira i provodi obilježavanje praznika i blagdana, javnih i kulturnih aktivnosti, volonterske i humanitarne aktivnosti te provodi prevenciju neprihvatljivih ponašanja i ovisnosti.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

IZRADBA I POBOLJŠANJA PROGRAMA OBRAZOVANJA ODRASLIH

1.14. Programi obrazovanja odraslih osmišljeni su u suradnji s lokalnim nadležnim tijelima i gospodarskim sektorom kako bi udovoljili utvrđenim potrebama tržišta rada, a poboljšanja su oblikovana prema povratnoj informaciji svih dionika.

1.15. Programi obrazovanja odraslih osmišljeni su u skladu s propisanom metodologijom.

1.16. Programi obrazovanja odraslih osmišljeni su tako da osiguravaju jednak pristup i jednake mogućnosti svima.

1.17. Ishodi učenja, kompetencije i kriteriji njihova vrjednovanja redovito se revidiraju i unaprjeđuju kako bi bili u skladu s važećim zahtjevima tržišta rada i struke

1.18. Programi obrazovanja odraslih revidiraju se barem jednom godišnje, a polaznici pridonose toj reviziji svojim povratnim informacijama

1.19. Programi se razvijaju i revidiraju na temelju povratne informacije koja dolazi od svih dionika, a povratne se informacije neprestano prikupljaju od polaznika, tvrtki i zajednice u ovu svrhu.

1.20. Revidiranje programa vodi ka poboljšanju u poučavanju, nastavi, učenju i uspjehu polaznika.

1.21. Informacije o provjeri znanja i uspjehu, uključujući analizu rada različitih skupina polaznika, služe kao vodič za održivost programa obrazovanja

PRIORITETNO PODRUČJE 2 – POUČAVANJE I UČENJE

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

UPISI POLAZNIKA

2.1. Ustanova za strukovno obrazovanje ima učinkovite mehanizme utvrđivanja i iskazivanja potreba za upisom polaznika, sukladno potrebama lokalnoga/regionalnoga tržišta rada (npr. deficitarna zanimanja, prostorni i programski uvjeti za polaznike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama, mogućnost realizacije praktične nastave, gospodarske razvojne regionalne i nacionalne planove i strategije, profil sektora i sl.).

2.2. Ustanova za strukovno obrazovanje kroz školski kurikulum nudi zanimljive i raznolike aktivnosti, programe i projekte

2.3. Ustanova za strukovno obrazovanje provodi učinkovite promotivne, informativne i savjetodavne aktivnosti namijenjene polaznicima i roditeljima (npr. informativni sastanci, dani otvorenih vrata, prezentacije, pružanje primjerenih savjeta kako bi polaznici osvijestili svoje interese ili polaznicima koji se nisu uspjeli upisati u određeni program kako bi pronašli drugi odgovarajući program i slično) radi usmjeravanja polaznika u obrazovni sektor/zanimanje koje najbolje odgovara potrebama i interesima polaznika.

2.4. Ustanova za strukovno obrazovanje organizira i provodi stručnu podršku profesionalnom savjetovanju i usmjeravanju kroz rad stručnih tijela/ službi ustanove.

2.5. Pristupno se vrjednovanje provodi u skladu s propisanim uvjetima upisa.

2.6. Ustanova za strukovno obrazovanje, na zahtjev (molbu) polaznika, razmatra mogućnost promjene programa obrazovanja te nastoji biti maksimalno fleksibilna.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

PLANIRANJE NASTAVE, POUČAVANJA I UČENJA

2.7.Ustanova za strukovno obrazovanje pruža sustavnu podršku nastavnicima pri izradbi svih obrazaca/dokumenata pri planiranju nastave koji se revidiraju sukladno inovacijama u područjima struke i edukacijskih znanosti

2.8.Nastavnici izrađuju operativne programe rada za nastavne predmete koje poučavaju u tekućoj školskoj godini (koji su usklađeni s okvirnim i izvedbenim nastavnim planom i programom i imaju sastavnice usklađene sa zahtjevima suvremenih edukacijskih znanosti).

2.9.Nastavnici izrađuju individualizirane operativne nastavne programe i pripreme za nastavu za polaznike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama sukladno rješenjima mjerodavnih službi i/ili priloženoj medicinskoj dokumentaciji, u suradnji sa stručnom službom ustanove.

2.10.Nastavnici se pripremaju za nastavu (planiraju sadržaj, metode, oblike i sredstva za rad).

2.11.Planiranje nastave u skladu je s ciljnom skupinom polaznika i specifičnim potrebama pojedinaca, uključujući i polaznike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.

2.12.Planiranje nastave provodi se u suradnji s članovima stručnoga vijeća uz međupredmetnu korelaciju.

2.13.Materijalno-tehnička priprema nastave usklađena je s pedagoškim standardom i minimalnim materijalnim uvjetima što ih propisuje okvirni nastavni plan i program.

2.14.Nastavnici planiraju usmeno i pisano provjeravanje za tekuću školsku godinu u skladu s važećim pravilnikom.

2.15.Vodeći računa o sklonostima i razvojnim mogućnostima polaznika te o mogućnostima ustanove, planiraju se izvannastavni i izvanškolski programi i aktivnosti.

2.16.U planiranju školskih i izvanškolskih aktivnosti (nastava) ustanova vodi računa o svim aktivnostima bitnima za odgoj mladih (svijest o nacionalnoj pripadnosti, očuvanju nacionalne, povijesne i kulturne baštine i sl.).

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

NASTAVNI PROCES

2.17.Nastava se izvodi u skladu s propisanim okvirnim nastavnim planom i programom.

2.18.Nastava se izvodi u prostorima koji su u skladu s pedagoškim standardom.

2.19.Nastavnici izvode nastavu/nastavni sat prema pripremama za nastavne sate ostvarujući planirani cilj i zadatke nastave

2.20.Nastavne metode, oblici rada i nastavna sredstva i pomagala usklađeni su s nastavnim sadržajima i primjereni predznanju i sposobnostima polaznika.

2.21.Nastavni proces se temelji na metodama aktivnog učenja s polaznikom u središtu (sudjelovanje učenika u izvođenju nastavnoga procesa; istraživačka nastava, nastava temeljena na polaznikovu iskustvu, projektna nastava, multimedijaska nastava, individualizirani pristup polazniku, interdisciplinarni pristup).

2.22.Nastavnici prate i evidentiraju napredovanje polaznika.

2.23.Ustanova za strukovno obrazovanje organizira dopunsku i dodatnu nastavu vodeći računa o potrebama, sklonostima i razvojnim mogućnostima polaznika.

2.24.Ustanova za strukovno obrazovanje organizira izvannastavne i izvanškolske aktivnosti vodeći računa o potrebama, sklonostima i razvojnim mogućnostima polaznika te o mogućnostima ustanove.

2.25.Ustanova za strukovno obrazovanje ima razrađene programe za podršku polaznicima u procesu učenja.

2.26.Ustanova za strukovno obrazovanje potiče suradnju nastavnika s vanjskim stručnjacima - u svrhu podizanja kvalitete nastavnog procesa

2.27.Stručna služba, ravnatelj i nastavnici sustručjaci ustanove za strukovno obrazovanje prate rad svih nastavnika, posebice nastavnika - pripravnika

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

UČENJE KROZ ISKUSTVO (VJEŽBE I PRAKTIČNA NASTAVA)

2.28.Vježbe i praktična nastava izvode se na temelju okvirnoga nastavnoga plana i programa za zanimanje (strukovni kurikulum).

2.29.Vježbe i praktična nastava organiziraju se i izvode sukladno propisima.

2.30.Između teorijske nastave i vježbi i/ili praktične nastave postoji dobra povezanost.

2.31.Vježbe i/ili praktična nastava usmjerene su na razvoj vještina koje rezultiraju strukovnim kompetencijama zaodređeno zanimanje/kvalifikaciju

2.32.Vježbe i praktična nastava organiziraju se kroz učenje u školskim praktikumima i na radnome mjestu (učenje kroz iskustvo i rad).

2.33.U programima vježbi i/ili praktične nastave predviđeni su sadržaji osnova zaštite na radu i zaštite okoliša.

2.34.Ustanova i poslodavci imaju zaključene ugovore o provedbi praktične nastave, o čemu ustanova vodi evidenciju.

2.35.Ustanova raskida ugovor o provedbi praktične nastave s poslodavcem ako poslodavac ne ispunjava ugovorne obveze ili uvjete za provedbu praktične nastave.

2.36.Suradnja između ustanove i poslodavca u realizaciji vježbe i/ili praktične nastave je transparentna.

2.37.Nastavnici praktične nastave koji prate učenike kod poslodavca redovito evidentiraju napredovanje učenika u propisanoj pedagoškoj dokumentaciji.

2.38.Ustanova prikuplja podatke o stopi uspješnosti polaznika na praktičnoj nastavi te zadovoljstvu poslodavca.

2.39.Polaznicima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama omogućena je potrebna prilagodba radnoga mjesta,opreme i metoda poučavanja

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

VJEŽBENIČKA TVRTKA

2.40. Ustanova za strukovno obrazovanje registrira svoje vježbeničke tvrtke pri Središnjem uredu vježbeničkih tvrtki (SUVT- u).

2.41. Pri izvođenju programa *Vježbenička tvrtka* ustanova za strukovno obrazovanje slijedi odobreni nastavni plan i program te upute Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

IZVANNASTAVNE AKTIVNOSTI (IZVANNASTAVNE I IZVANŠKOLSKE AKTIVNOSTI)

2.42. Polaznicima se nude izvannastavne i izvanškolske aktivnosti koje izravno i učinkovito pridonose postizanju ciljeva koji su postavljeni u obrazovnoj politici i programskim dokumentima na nacionalnoj, županijskoj ili lokalnoj razini.

2.43. Pri planiranju i izvođenju izvannastavnih i izvanškolskih aktivnosti vodi se računa o ravnomjernoj uključenosti svih nastavnika te o osobnom i profesionalnom razvoju polaznika.

2.44. Dio izvannastavnih i izvanškolskih aktivnosti vezan je uz zdravlje, jednakosti i različitosti, tjelesni i društveni razvoj polaznika te zaštitu okoliša

2.45. Pri planiranju izvannastavnih i izvanškolskih aktivnosti ustanova za strukovno obrazovanje koristi rezultate nacionalnih i/ili međunarodnih projekata u kojima ustanova sudjeluje i/ili je sudjelovala.

2.46. Redovito se nadzire učinkovitost izvannastavnih aktivnosti; polaznici, nastavnici i dionici pridonose reviziji; a inicijative polaznika - vezane uz izvannastavne aktivnosti - provode se gdje je to moguće.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

SLUŽBA ZA PRUŽANJE PODRŠKE POLAZNICIMA

2.47. Polaznici se uvijek mogu slobodno obratiti nastavnicima i stručnim suradnicima radi savjetovanja, dobivanja podrške i djelotvorne pomoći te rješavanja osobnih problema (pravne, emocionalne, zdravstvene i druge naravi), teškoća u školovanju, učenju, profesionalnom napretku i socijalizaciji.

2.48. Nastavnici i stručni suradnici ustanove neprestano prate i evidentiraju profesionalni napredak polaznika te najmanje jednom godišnje organiziraju individualna i savjetovanja u skupinama.

2.49. Ustanova za strukovno obrazovanje surađuje s multidisciplinarnim timom iz lokalne i šire zajednice (HZZ, stručnjaci zdravstvenih ustanova, mobilni stručni timovi, strukovne udruge, udruge poslodavaca, roditelja i osoba s invaliditetom, centri za odgoj i obrazovanje, ustanove za visoko obrazovanje i dr.).

2.50. Svi polaznici su upoznati s pravima i odgovornostima tijekom obrazovanja, koji su jasno i precizno navedeni u kućnome redu i statutu ustanove, i nalaze se na vidljivu mjestu.

2.51. Polaznici imaju mogućnost i priliku davanja povratnih informacija o zadovoljstvu pruženim uslugama podrške, pomoći i savjetovanja, a ustanova evidentira povratne informacije i uspoređuje ih s unaprijed postavljenim kriterijima i očekivanim rezultatima.

2.52. Sve se aktivnosti podrške pohranjuju u povjerljive dokumente, a ustanova polaznicima jamči zaštitu osobnih podataka.

2.53. Informacije i savjeti učinkovito pomažu polaznicima u izboru nastavka karijere nakon stjecanja strukovne kvalifikacije.

2.54. Ustanova ima model praćenja polaznika nakon završetka obrazovanja, prikuplja i evidentira podatke o profesionalnom kretanju polaznika (npr. programi nastavka obrazovanja i/ili učenikovo zapošljavanje u struci) te o tome, po potrebi, izvješćuje mjerodavne ustanove (lokalna uprava, ASOO).

2.55. Ustanova ima model osnaživanja uloge i utjecaja Vijeća roditelja i Vijeća učenika u službi pružanja podrške polaznicima.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

POLAZNICI S POSEBNIM ODGOJNO-OBRAZOVNIM POTREBAMA

2.56.Ustanova za strukovno obrazovanje - u suradnji s osnivačem - skrbi o integraciji polaznika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama u strukovne programe u mjestu stanovanja sukladno rješenju mjerodavnih službi.

2.57.Ustanova za strukovno obrazovanje - u suradnji s osnivačem i drugim mjerodavnim institucijama - osigurava prostorne i programske prilagodbe na početku obrazovanja te tijekom stjecanja općeobrazovnih i strukovnih kompetencija potrebnih za uključivanje na tržište rada, nastavak obrazovanja i cjeloživotno učenje.

2.58.Ustanova za strukovno obrazovanje je umrežena s ostalim odgojno-obrazovnim ustanovama, ustanovama socijalne skrbi, zdravstvenim ustanovama, udrugama, poslodavcima, fondovima i dr., radi multidisciplinarnoga pristupa obrazovanju polaznika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.

2.59.Svi djelatnici ustanove upoznati su s međunarodnim i nacionalnim relevantnim zakonima, konvencijama, deklaracijama i strategijama povezanim s pravom na obrazovanje osoba s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.

2.60.Nastavnici i stručni suradnici neprestano prate i evidentiraju napredak polaznika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama i darovitih polaznika.

2.61.Nastavnici i stručni suradnici se redovito usavršavaju za rad i kvalitetnu suradnju s polaznicima s posebnim odgojno – obrazovnim potrebama

2.62.Ustanova za strukovno obrazovanje provodi programe koji promoviraju vršnjačku solidarnost, dostojanstvo svake osobe, pravo na različitost i nenasilje.

2.63.Ustanova za strukovno obrazovanje ima model identificiranja i rada s polaznicima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama i socijalizaciji koji nemaju prethodno dostavljeno mišljenje ili rješenje mjerodavnih službi.

2.64.Ustanova za strukovno obrazovanje procjenjuje, evidentira i primjenjuje modele praćenja darovitih i talentiranih polaznika.

2.65.Ustanova za strukovno obrazovanje osigurava stalnu obrazovnu, pedagoško-didaktičku i psihološku podršku darovitim i talentiranim polaznicima koja na najbolji način poboljšava njihovo učenje i stjecanje kompetencija (programi u redovnoj nastavi, natjecanja, izvannastavne aktivnosti, radionice, ljetne i zimske škole, klubovi, kampovi i sl.).

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

POHAĐANJE NASTAVE

2.66.Ustanova za strukovno obrazovanje prikuplja, obrađuje i analizira podatke o pohađanju nastave.

2.67.Ustanova za strukovno obrazovanje poduzima primjerene mjere smanjivanja izostanaka s nastave.

2.68.Ustanova za strukovno obrazovanje prikuplja podatke o stopi (%) i razlozima odustajanja od školovanja.

2.69.Ustanova za strukovno obrazovanje prikuplja, obrađuje i analizira broj izrečenih pedagoških mjera, praćenje porasta ili smanjenja po obrazovnim razdobljima.

2.70.Ustanova za strukovno obrazovanje evidentira i analizira specifičnosti pohađanja nastave polaznika putnika, polaznika s izvanškolskim obvezama i aktivnostima i polaznika u drugim/paralelnim programima obrazovanja (glazbene škole, športski programi, kronična oboljenja) te pruža mogućnosti podrške.

2.71. Ustanova za strukovno obrazovanje u rješavanje *problematike* pohađanju nastave uključuje Vijeće roditelja i Vijeće učenika.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

KOMUNIKACIJA I SURADNJA

2.72.Ustanova za strukovno obrazovanje potiče komunikaciju s polaznicima, nastavnicima, drugim radnicima i upravom, a koja se temelji na suradnji i uzajamnom poštovanju.

2.73.Nastavnici koriste učinkovite mjere za promoviranje jednakih mogućnosti i izbjegavanje diskriminacije kako bi polaznici mogli ostvariti svoj puni potencijal.

2.74.Nastavnici učinkovito primjenjuju standarde u poučavanju, nastavi i učenju te koriste druge metode (npr. učenik u središtu procesa učenja i poučavanja, učenje kroz iskustvo, praktična nastava) kako bi se zadovoljile različite mogućnosti, kulture, spol, motivacija pojedinaca.

2.75.Nastavnici međusobno surađuju radi povezivanja sadržaja učenja unutar istih ili različitih područja(intra/interdisciplinarni pristup učenju).

2.76.Nastavnici omogućuju polaznicima primjenu metode rješavanja problema, razvoj ključnih kompetencija te kreativno kritičko promišljanje.

PRIORITETNO PODRUČJE 3 – POSTIGNUĆA UČENIKA I ISHODI UČENJA

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:**UNUTARNJE PRAĆENJE I OCJENJIVANJE ODGOJNO-OBRAZOVNIH POSTIGNUĆA POLAZNIKA**

- 3.1.Sve relevantne dionike (polaznike, roditelje, nastavnike i stručno-pedagošku službu) predmetni nastavnici obavješćuju o postupcima i načinima praćenja i vrednovanja polaznika.
- 3.2.Elementi i kriteriji vrednovanja su jasni, dostupni relevantnim dionicima i proizlaze iz strukovnoga kurikulumu.
- 3.3.Temeljem jasnih kriterija i elemenata vrednovanja polaznik može procijeniti razinu vlastitoga znanja i vještina.
- 3.4.Praćenje i vrednovanje prilagođeno je polaznicima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.
- 3.5.Vrednovanje se koristi za praćenje napretka polaznika u stjecanju kompetencija te za njihovo informiranje o postignuću i napretku.
- 3.6.Nastavnik kroz proces vrednovanja potiče polaznikovo napredovanje i samopouzdanje.
- 3.7.Polaznicima je omogućeno ponovno vrednovanje vlastitih postignuća.
- 3.8.Postupci vrednovanja polaznika su valjani, pouzdani, primjereni, dosljedni, pravedni i provode se redovito i u skladu s važećim propisima.
- 3.9.Unutarnje praćenje i vrednovanje ishoda učenja u skladu je sa standardom kvalifikacije te omogućuje polaznicima usvajanje odgovarajućih profesionalnih i strukovnih kompetencija koje su karakteristične za profil kvalifikacije.
- 3.10.Postupak unutarnjeg praćenja i vrednovanja redovito se analizira i poboljšava.
- 3.11.Poslodavci prepoznaju da su usvojene kompetencije (znanje i vještine) relevantne za radno mjesto i da su primjenjive u praksi.
- 3.12.Sva potrebna evidencija i dokumentacija škole o polaznicima, podacima o njihovu uspjehu i podacima o izdanim svjedodžbama čuvaju se u skladu s propisima.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:**VANJSKO VRJEDNOVANJE**

3.20. U ustanovi za strukovno obrazovanje provode se nacionalni ispiti i ispiti državne mature po procedurama što ih je propisao Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.

3.21. Ukupni podaci o uspjehu polaznika analiziraju se i uspoređuju s nacionalnim prosjekom i dostupni su svim dionicima.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:**NATJECANJA I SMOTRE RADOVA POLAZNIKA**

3.22. Ustanova za strukovno obrazovanje organizira i sudjeluje na školskim, regionalnim, državnim i međunarodnim natjecanjima i smotrama radova polaznika.

3.23. Broj polaznika koji sudjeluju u izvannastavnim aktivnostima i/ili natjecanjima i smotrama radova polaznika viši je od 15% od ukupnoga broja polaznika u ustanovi za strukovno obrazovanje.

3.24. Polaznici ustanove za strukovno obrazovanje sudjeluju u natjecanjima i smotrama radova u zanimanjima/kvalifikacijama koje se izvode u njihovim ustanovama.

3.25. Regionalna samouprava i predstavnici gospodarstva aktivno su uključeni u provedbu natjecanja i smotri radova polaznika.

3.26. Ustanova prati sudjelovanje i uspjehe svojih polaznika na natjecanjima i smotrama radova.

**PRIORITETNO PODRUČJE 4 – MATERIJALNI UVJETI I LJUDSKI POTENCIJALI –
PROFESIONALNI RAZVOJ RADNIKA USTANOVE**

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

OSIGURAVANJE OKRUŽENJA ZA UČENJE

4.1. Specijalizirana se oprema za učenje i prostori (sanitarne prostorije, administrativni prostor, pomoćni prostor, knjižnica, mjesto za prikupljanje dokumentacije, informacijska tehnologija, specijalizirane učionice i radionice) sigurno, na odgovarajući način i učinkovito koriste i pristupačni su.

4.2. Nastavni se proces odvija u sigurnom okruženju i u skladu s propisima o zaštiti na radu i drugim propisima.

4.3. Potrebni resursi su dostupni i koriste se kao podrška u nastavi, a dolaze s jasnim i razumljivim uputama za rukovanje te uputama za sigurnu uporabu.

4.4. Polaznici, radnici i drugi dionici osjećaju se sigurnima, a sanilno se ponašanje i druge vrste neprihvatljiva ponašanja učinkovito sprečavaju.

4.5. Radnicima i polaznicima osigurano je korištenje propisanih medicinskih usluga.

4.6. Radnici, polaznici i drugi dionici upoznati su s postupcima u slučaju opasnosti i periodično ih uvježbavaju.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

MATERIJALNI UVJETI /UPRAVLJANJE RESURSIMA

4.7. Materijalni uvjeti, metode poučavanja i potrebe polaznika usklađuju se s promjenama u strukovnom kurikulumu.

4.8. Osnivač i ustanova za strukovno obrazovanje osigurava materijalne uvjete kako bi svi polaznici, uključujući i polaznike s posebnim odgojno--obrazovnim potrebama, u potpunosti sudjelovali u nastavnom procesu u skladu sa svojim potrebama.

4.9. Prostor (koji uključuje: sanitarne prostorije, administrativni prostor, pomoćni prostor, knjižnicu, mjesto za prikupljanje dokumentacije, informacijsku tehnologiju, specijalizirane učionice i radionice), zgrade i oprema dostupni su svim dionicima, radnicima i polaznicima; označeni su i vrlo ih je lako pronaći (npr. tlocrt rasporeda svih prostorija, oznake na vratima).

4.10. Ustanova za strukovno obrazovanje osigurava korištenje novih materijalnih resursa kod tehnoloških promjena.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

FINANCIJE

4.11.Razvoj i održivost usluga za polaznike temelje se na odgovornom raspolaganju novcem.

4.12.Učinkovito se vodi računovodstvo - u skladu s financijskim i pravnim zahtjevima; o financijskom izvješću raspravlja školski odbor

4.13.Prioriteti u potrošnji i korištenje financijskih resursa jasno su povezani s programima obrazovanja i prioritetima u planiranju te snažno odražavaju ciljeve ustanove za strukovno obrazovanje.

4.14.Radnici su konzultirani pri izradbi financijskoga plana (iskazujući svoje potrebe).

4.15.Ustanova za strukovno obrazovanje učinkovito koristi vlastite kapacitete kako bi došla do dodatnih izvora financiranja, a potom i njima odgovorno upravljala.

4.16.Ustanova za strukovno obrazovanje učinkovito koristi vlastite resurse i resurse lokalne, nacionalne i europske zajednice (npr. sudjelovanje u projektima EU-a) za provedbu i unaprjeđenje programa obrazovanja i praktičnu nastavu.

Kriteriji kvalitete/opisnici uspješnosti:

KADROVSKA POLITIKA

4.17.Svi su radnici zaposleni u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima te uvjetima koji su propisani strukovnim kurikulumom (nastavnim planom i programom).

4.18.Sve su uloge i odgovornosti radnika jasno definirane i svi ih razumiju; jasno su određene nadležnosti, koje se poštuju.

4.19.Kadrovska je politika u skladu s važećim propisima, a rad svih radnika učinkovito se nadzire i vrjednuje sustavom procjena i kontrolom što rezultira daljnjim planiranjem i poboljšanjem.

4.20.Školski odbor – u suradnji s nastavničkim vijećem donosi etički kodeks ustanove za strukovno obrazovanje.

4.21.Ravnatelj ustanove za strukovno obrazovanje imenuje osobu za rješavanje problema vezanih uz međuljudske odnose.

4.22.Učinkovito i djelotvorno se rješavaju konflikti između radnika.

Kriteriji kvalitete/opisnici uspješnosti:

KADROVSKA POLITIKA

4.17.Svi su radnici zaposleni u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima te uvjetima koji su propisani strukovnim kurikulumom (nastavnim planom i programom).

4.18.Sve su uloge i odgovornosti radnika jasno definirane i svi ih razumiju; jasno su određene nadležnosti, koje se poštuju.

4.19.Kadrovska je politika u skladu s važećim propisima, a rad svih radnika učinkovito se nadzire i vrjednuje sustavom procjena i kontrolom što rezultira daljnjim planiranjem i poboljšanjem.

4.20.Školski odbor – u suradnji s nastavničkim vijećem donosi etički kodeks ustanove za strukovno obrazovanje.

4.21.Ravnatelj ustanove za strukovno obrazovanje imenuje osobu za rješavanje problema vezanih uz međuljudske odnose.

4.22.Učinkovito i djelotvorno se rješavaju konflikti između radnika.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

TRAJNO STRUČNO USAVRŠAVANJE RADNIKA

4.23.Provodi se pojedinačno i organizirano stručno osposobljavanje i usavršavanje (uz podršku ustanove za strukovno obrazovanje) u struci, ali i u području pedagogije, didaktike, obrazovne psihologije, metodike, informacijsko-komunikacijskih tehnologija, savjetodavnoga rada, upravljanja, obrazovnih politika i drugih područja relevantnih za učinkovito i visokokvalitetno obavljanje odgojno-obrazovne djelatnosti u školskim ustanovama.

4.24.Politika profesionalnoga razvoja radnika uključuje odgovarajuće načine upoznavanja novih radnika s poslom i odgovarajuću organizaciju trajnoga stručnog usavršavanja.

4.25.Trajni profesionalni razvoj svih radnika pridonosi njihovoj učinkovitosti i omogućuje im da se kritički osvrću na svoj rad i planiraju svoje usavršavanje u skladu s ciljevima ustanove za strukovno obrazovanje.

4.26.Podatci o postignuću polaznika koriste se kao izvor informacija kako bi se utvrdila moguća potreba za usavršavanjem ili edukacijom radnika.

4.27.U skladu s ciljevima razvoja, prikupljaju se, analiziraju i objavljuju podatci o postignućima ustanove za strukovno obrazovanje.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti: ŠKOLSKI ODBOR
5.1.Školski odbor daje aktivnu podršku i uključen je u razvoj i kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa te drugih usluga koje pruža ustanova za strukovno obrazovanje. 5.2.Školski odbor učinkovito pruža podršku radnicima ustanove u zaštiti prava iz radnog odnosa. 5.3.Školski odbor donosi dijelove strukovnog kurikuluma u skladu s nacionalnim okvirnim kurikulumom te lokalnim i regionalnim potrebama, i to do 31. kolovoza za sljedeću školsku godinu. 5.4.Promoviraju se jednake mogućnosti radnika i polaznika, a diskriminacija se izbjegava u svim aktivnostima. 5.5.Školski odbor je imenovao povjerenstvo za kvalitetu.

**PRIORITETNO PODRUČJE 5 – SURADNJA UNUTARA USTANOVE ZA STRUKOVNO
OBRAZOVANJE - SURADNJA S OSTALIM DIONICIMA – PROMICANJE USTANOVE**

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti: RAVNATELJ USTANOVE
5.6.Obavlja poslove utvrđene <i>Zakonom o ustanovama</i> i drugim propisima. 5.7.Obavlja poslove stručnoga voditelja škole. 5.8.Osigurava razvoj ustanove, stručno usavršavanje radnika ustanove, timski pristup radu i poticajno radno ozračje. 5.9.Ravnatelj redovito prati rad nastavnika, stručnih suradnika i stručnih vijeća. 5.10.Ravnatelj redovito provodi samovrednovanje svoga rada.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti: POSLOVNA KOMUNIKACIJA
5.11. Postoje procedure koje osiguravaju svim polaznicima, radnicima i dionicima potpuno razumijevanje i informiranje o misiji i viziji ustanove za strukovno obrazovanje 5.12. Prava i obveze polaznika i radnika jasno su definirane statutom ustanove 5.13. S pravima i obvezama polaznika i radnika upoznati su svi relevantni dionici 5.14. Sva postignuća ustanove, polaznika i radnika dostupna su i redovito se objavljuju 5.15. Postoje procedure za prepoznavanje i uspješno rješavanje novonastalih problema u komunikaciji 5.16. Poduzimaju se aktivnosti za poboljšanja međuljudskih odnosa radnika i polaznika

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti: INFORMACIJSKI SUSTAV
5.17. Informacijski se sustav koristi za redovito informiranje svih polaznika, radnika i dionika. 5.18. Ustanova za strukovno obrazovanje osigurava prikupljanje korisnih, relevantnih informacija i njihov unos u informacijski sustav. 5.19. Školski odbor, ravnatelj, radnici i polaznici koriste informacijski sustav. 5.20. Informacije o aktivnostima, uspjehu i postignućima unutar ustanove redovito se prikupljaju, ažuriraju, pohranjuju i analiziraju. 5.21. Podatci o ustanovi, radnicima i polaznicima pohranjuju se u skladu s važećim propisima.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti: PARTNERSTVA
5.22. Razvijena su partnerstva s vanjskim dionicima i redovito se unaprjeđuju. 5.23. Informacije o trenutačnim i budućim potrebama relevantnih dionika sustavno se prikupljaju i koriste za poboljšanje odgojno-obrazovnog procesa. 5.24. Razvijaju se partnerstva s drugim ustanovama za strukovno obrazovanje radi poboljšanja odgojno-obrazovnog procesa.

5.25.Partnerski projekti pridonose lokalnom razvoju.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

PROMICANJE USTANOVE ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OBRAZOVNIH PROGRAMA

5.26.Postoje učinkovite metode i postupci za promicanje ustanove za strukovno obrazovanje na lokalnoj, regionalnoj i široj razini.

5.27.Ustanova za strukovno obrazovanje promiče vrijednosti i načela iz misije i vizije.

5.28.Obrazovni programi i usluge ustanove za strukovno obrazovanje promiču se, u suradnji s dionicima, putem sastanaka, sajмова, konferencija te sudjelovanjem na događanjima na lokalnoj i široj razini.

5.29.Sva postignuća ustanove za strukovno obrazovanje, radnika i polaznika koriste se za promociju programa i ustanove.

5.30.Ustanova za strukovno obrazovanje ima mrežnu stranicu i stalno je ažurira.

PRIORITETNO PODRUČJE 6 – UPRAVLJANJE (USTANOVA I KVALITETA)

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

UPRAVLJANJE KVALITETOM

- 6.1.Školski odbor i ravnatelj su aktivno uključeni u osiguranje kvalitete radi razvoja i poboljšanje rada ustanove.
- 6.2.Ravnatelj razvija misiju i viziju usko surađujući s radnicima i polaznicima ustanove.
- 6.3.Srednjoročni i dugoročni plan razvoja ustanove u skladu su s lokalnim, regionalnim i nacionalnim strategijama razvoja strukovnog obrazovanja.
- 6.4.Ustanova za strukovno obrazovanje je izradila školski akcijski plan, s kojim su upoznati svi relevantni dionici.
- 6.5.Ustanova za strukovno obrazovanje je izradila etički kodeks ponašanja.
- 6.6.Ustanova za strukovno obrazovanje imenuje povjerenstvo za kvalitetu, dodijelivši mu izravnu odgovornost za kvalitetu ustanove i obrazovanje.
- 6.7.Provedbu postupaka upravljanja kvalitetom osigurava imenovani voditelj ili koordinator kvalitete.
- 6.8.Ravnatelj osigurava da svi nastavnici i drugi radnici te ostali dionici budu uključeni u provedbu osiguranja kvalitete u okviru svojih odgovornosti.
- 6.9. O preporukama za poboljšanje kvalitete svi ključni dionici raspravljaju s povjerenstvom za kvalitetu.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

INTERNO PRAĆENJE POSTUPAKA KVALITETE

- 6.10.Ustanova ima strategiju kojom osigurava da upravljanje kvalitetom i priručnik o kvaliteti podliježu unutarnjem praćenju.
- 6.11.Sustav kvalitete se nadzire barem jednom godišnje.
- 6.12.Mjere i postupci za osiguranje kvalitete nadziru se i vrjednuju redovito kako bi se osiguralo da su sustav i procesi primjereni, učinkoviti te da se održavaju i poštuju.
- 6.13.Postoje postupci s pomoću kojih se rješavaju neusklađenosti i provode korekcijske mjere (kada je to potrebno).
- 6.14.Postoje metode i postupci koji osiguravaju kvalitetu te sustavni postupci za kontroliranje poučavanja, nastave i učenja, postupci za poboljšanje uspjeha polaznika te procedure za rješavanje žalbi i pritužaba.
- 6.15.Postoji procedura za davanje preporuka za poboljšanje kvalitete uz postupke kojima se osigurava da se poboljšanje kvalitete provodi i nadzire.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

PROCES SAMOVREDNOVANJA

6.16.Proces samovrednovanja je transparentan, sistematičan; provodi se jednom godišnje sa svim uključenim radnicima, i na njega utječu mišljenja svih uključenih unutarnjih i vanjskih dionika.

6.17.Svi su relevantni dionici obaviješteni o mjerama samovrednovanja i razumiju ih.

6.18.Svi vidovi organizacije, uključujući programe obrazovanja i druge usluge koje pruža ustanova, predmet su samovrednovanja.

6.19.Sustav kvalitete ima mehanizme za redovito prikupljanje (barem jednom godišnje) povratnih informacija i podataka o razini zadovoljstva od polaznika i drugih relevantnih unutarnjih i vanjskih dionika o svim vidovima organizacije rada ustanove.

6.20.Određeni instrumenti (npr. upitnici, intervjui, fokus-grupe i ostalo) koriste se za procenjivanje uspješnosti ustanove.

6.21.Rad ustanove se revidira prema unutarnjim i vanjskim *ključnim pokazateljima uspješnosti*.

6.22.Samovrednovanje vodi k utvrđivanju prioriteta te planiranju daljnjih aktivnosti radi poboljšanja kvalitete (npr. SWOT/KREDA1-proces donošenja odluka).

6.23.VETIS i drugi sustavi i postupci za prikupljanje statističkih podataka koriste se za odvijanja procesa samovrednovanja i za pisanje izvješća o samovrednovanju.

6.24.Uspostavljeni su postupci za unutarnje praćenje i potvrđivanje kritičkih prosudbi koje su donesene tijekom procesa samovrednovanja te odluka koje su donesene o potkrjepljujućim dokazima.

6.25.Ustanova za strukovno obrazovanje je izradila izvješće o samovrednovanju, a vanjska kontrola nadzire i potvrđuje proces i izvješće o samovrednovanju ustanove.

Kriterij kvalitete/opisnici uspješnosti:

PROCES UNAPRJEĐENJA

6.26.Uspostavljeni postupci nadograđuju postojeće prednosti, bave se nedostacima i provode poboljšanja, a rezultati procesa samovrednovanja i izvješće o samovrednovanju koriste se kako bi se utjecalo na budući razvoj.

6.27.Planovi unaprjeđenja bave se svim utvrđenim nedostacima, uključujući i one koji nisu riješeni u prethodnome ciklusu, a područja koja su odabrana za poboljšanje, odabrana su na temelju utvrđenih prednosti i nedostataka kod ustanove za strukovno obrazovanje.

- 6.28. Planovi unaprjeđenja sadrže jasno definirane ciljeve, prioritete, zadatke, odgovornosti i rokove, a kriteriji uspjeha su određeni, mjerljivi i može ih se postići.
- 6.29. Provedba akcijskih planova poboljšanja i korektivnih mjera se nadgleda i vrjednuje.
- 6.30. Svi radnici ustanove su uključeni u stalno poboljšanje kvalitete.
- 6.31. Svi radnici i dionici dobivaju povratne informacije o rezultatima procesa samovrednovanja i plana unaprjeđenja (uzimajući u obzir prava za zaštitu podataka pojedinaca).
- 6.32. Određene radnike se informira o nalazima vanjskih tijela i provode se korektivne mjere.
- 6.33. Vanjska kontrola nadzire i potvrđuje plan unaprjeđenja ustanove za strukovno obrazovanje.

Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom osigurava kvalitetu programa obrazovanja i promiče stalno unaprjeđenje kroz proces samovrednovanja:

- evidencija povezanosti regionalnih i lokalnih akcijskih planova za obrazovanje (ako postoje) s razvojnim planovima samih ustanova
- dokumentirana misija; ciljevi i temeljne vrijednosti ustanove
- opis poslova vezanih za upravljanje ustanovom; imenovanja s definiranim odgovornostima
- dokument o organizaciji i načinu upravljanja ustanovom – uključujući i dokaz o tome koliko ravnatelj i upravno tijelo ustanove aktivno sudjeluju u procesu osiguranja kvalitete
- bilješke sa sastanaka svih tijela ustanove
- dokumentirane mjere i procedure u osiguranju kvalitete
- organizacijska struktura; uloge i odgovornosti
- dokazi da se mjere i procedure provode u praksi
- grafički prikaz tijeka komunikacije i razmjene informacija
- dodatni kriteriji kvalitete (npr. profesionalno usmjeravanje, učenje na radnom mjestu i dr.)
- izvješća o samovrednovanju i planovi unaprjeđenja
- izvješća o internom praćenju; unutarnjem vrednovanju
- procesi i postupci internog nadzora
- bilješke povjerenstva za kvalitetu
- relevantne bilješke školskog odbora, nastavničkog vijeća, vijeća učenika, vijeća roditelja i drugih tijela

- izvješće o pregledu programa obrazovanja, bilješke stručnih vijeća u slučaju revidiranja programa obrazovanja odraslih
- nacionalna referentna mjerila i indikatori koji se koriste pri samovrednovanju i postavljanju ciljeva
- godišnje revidiranje dugoročnog školskog razvojnog plana i drugih planova
- revidiranje internih pravila i davanje prijedlog za njihove promjene/unaprjeđenje
- izvješće o provedenim aktivnostima iz planova ustanove
- evidencije trendova poboljšanja tijekom vremena (tri godine), evidencija unaprjeđenja za svaku godinu; evidencija o postizanju ciljeva
- povratna informacija od dionika i njihova analiza
- izvješća o vanjskom vrednovanju; stručno pedagoškom nadzoru inspekcijске nadzoru i financijskoj reviziji
- evidencija prijedloga poboljšanja dobivena od vanjskih vrednovatelja te način informiranja dionika i provedba prijedloga
- evidencija odobrenja nastavnih planova i programa/strukovnih kurikula
- vanjsko odobrenje izvješća o samovrednovanju i plana unaprjeđenja
- dokumentacija koja se odnosi na etničke i manjinske skupine
- bilješke o praćenju nastave

Poučavanje, nastava i učenje

Ustanova nudi polaznicima jednak pristup programima obrazovanja i podupire sve polaznike , što podrazumijeva

- etički kodeks ustanove; izjavu o misiji; ciljevi ustanove
- promidžbene materijale; prospekte; školske časopise; članke u lokalnim tiskovinama, lokalnoj televiziji,
- postupke i mjere jednakih mogućnosti; prepoznavanje posebnih odgojno-obrazovnih potreba
- akcijski plan vezano za polaznike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama
- bilješke sa sastanaka na kojima se raspravljalo o jednakim mogućnostima, podršci polaznicima i sl.
- dokumentaciju o kriterijima dostupnosti (uključujući pristup resursima)
- statističke podatke o upisima, zadržavanju polaznika u obrazovanju
- podatke o manjinama i skupinama u nepovoljnom položaju

- procese savjetovanja i usmjeravanja
- evidencije i analize profila polaznika koji se nisu upisali
- dokumentaciju koja pokazuje utvrđivanje potrebe polaznika u učenju tijekom inicijalne provjere
- evidenciju praćenja polaznika i njihova napretka
- mjere i procedure praćenja poučavanja i učenja; bilješke o praćenju nastave;
- korištenje povratnih informacija nakon praćenja nastave; akcijske planove praćenja nastave;
- samovrednovanje i kritički osvrt na vlastiti rad
- dokumentaciju o odobrenju programa, potrebnim resursima, raspored nastavnih sati
- podatke o usavršavanju nastavnika
- podatke o napretku i kretanju polaznika nakon obrane završnog rada
- mjere i procedure za žalbe
- bilješke sa sastanaka o metodici nastave (tko, zašto, dogovorena unaprjeđenja)

Ocjenjivanje i praćenje učenja

Ustanova učinkovito provodi ocjenjivanje i praćenje kako bi pomogla polaznicima u napredovanju, što podrazumijeva:

- evidenciju upisa polaznika; evidenciju izdavanja svjedodžbi ili uvjerenja; evidenciju ažuriranih podataka o broju polaznika u određenom programu
- specifikacije programa obrazovanja koje sadrže kriterije i elemente vrednovanja
- standardizaciju kriterija i elemenata vrednovanja; bilješke sa sastanaka
- postignuća i povratne informacije od polaznika odražavaju redovit pristup vrednovanju
- procese pritužbi, uključujući dokaze o poštivanju procedura alternativne procjene
- unutarnji nadzor vrednovanja; obrasce za povratnu informaciju, bilješke o nadzoru, akcijske planove
- unutarnje praćenje aktivnosti formativnog i sumativnog vrednovanja (kao dio unutarnjeg nadzora)
- unutarnja i vanjska izvješća o vrednovanju i akcijske planove
- evidenciju o imenovanju ispitnih povjerenstava
- podatke o postignućima polaznika i usporedba s profilima pri upisu
- podatke o tijeku profesionalnog razvoja polaznika nakon završenog obrazovnog programa
- portfolio radnika koji provode vrednovanje i unutarnji nadzor
- dokaze o sustavu pohranjivanja i procesu čuvanja pedagoške dokumentacije; arhive

Upravljanje resursima i radnicima

Ustanova osigurava polaznicima sigurnu i zdravu okolinu te da programe izvode i ocjenjuju kompetentni i kvalificirani nastavnici, što podrazumijeva:

- mjere i procedure zaštite na radu; kvalificirane radnike odgovorne za zaštitu na radu
- dokumentaciju o procjeni rizika
- bilješke sa sastanaka vezane uz zaštitu i sigurnost na radu
- sustav za provjeru uvjeta za obavljanje praktične nastave kod poslodavaca
- sigurnosne provjere opreme, akcijske planove
- protupožarnu dokumentaciju; procedure za druge žurne slučajeve
- evidencije o prostorijama
- mjere i procedure za pristup resursima
- mjere i procedure osuvremenjivanja resursa
- analizu i planove za nabavu opreme
- povratne informacije od radnika i polaznika o korištenju resursa i njihovu analizu
- dokumentaciju o procesu odobravanja programa obrazovanja odraslih
- bilješke sa sastanka o ostvarivanju potrebnih kriterija za željeni program obrazovanja odraslih
- mjere podrške pri učenju, dokaze da je podrška pružena polaznicima s posebnim odgojno obrazovnim potrebama
- mjere i procedure profesionalnog usmjeravanja
- podatke o napredovanju polaznika nakon završetka programa obrazovanja
- životopise i podatke o radnicima; dokaze o zapošljavanju sukladno zakonskim i drugim propisima
- organizacijsku strukturu; uloge i odgovornosti; opise posla
- mjere i procedure za pripravnike (npr. plan i program pripravničkog staža)

- dokumentaciju o mjerama i procedurama praćenja poučavanja i učenja; izvješća o praćenju nastave; primjenu referentnih mjerila prema unutarnjim i vanjskim standardima; povratnu informaciju nakon praćenja nastave ; akcijske planove i smjernice za praćenje nastave
- samovrednovanje vlastitog rada; istraživačke aktivnosti
- mjere i procedure procjenjivanja radnika; obrasce za procjenjivanje; povratne informacije od polaznika
- mjere i procedure stručnog usavršavanja radnika; akcijske planove
- bilješke sa sastanaka koji su pokazali potrebu za specifičnom edukacijom radnika, odluku o edukaciji
- evidenciju sudjelovanja na stručnim usavršavanjem nastavnika
- povratnu informaciju nakon osposobljavanja/usavršavanja; vrednovanje osposobljavanja/usavršavanja; arhiviranje svih dobivenih materijala dostupnih svima
- mape s podacima o trajnom stručnom usavršavanju; evidencija usavršavanja radnika iz struke, potvrde o usavršavanju radnika
- ishode samovrednovanja i unutarnjeg vrednovanja; planove unaprjeđenja
- izvješća vanjskog nadzora

Unaprjeđivanje kvalitete

Uspješnost ustanove se nadzire i vrednuje; proces samovrednovanja vodi planiranju unaprjeđenja, a unaprjeđenja se provode i nadziru, što podrazumijeva:

- dokumente o vrednovanju
- mehanizme povratne informacije (npr. intervjui, upitnici, fokus-grupe s dionicima) i analize povratnih informacija
- zapisnike koji pokazuju da su dionici uključeni u osiguranje kvalitete
- SWOT i KREDA analize
- akcijske planove
- strateški plan (npr. dugoročni razvojni plan ustanove); strategije i ciljeve
- mini izvješća o samovrednovanju i planove unaprjeđenja za svako strukovno vijeće ustanove
- evidencije revizija mjera i procedura

- bilješke sa sastanaka voditelja; bilješke sa sastanaka povjerenstva za kvalitetu
- bilješke sa sastanaka s ključnim dionicima /vanjskim partnerima
- izvješća o unutarnjem i vanjskom nadzoru i vrednovanju te akcijske planove
- podatke o uspješnosti i podatke dobivene anketama te njihovu analizu; trendove u uspješnosti
- evidenciju korištenja nacionalnih podataka i izvješća
- evidenciju pohvala, žalbi i odgovora
- evidenciju prijedloga za unaprjeđivanje sustava i procesa kvalitete
- proces samovrednovanja i planiranja unaprjeđenja

Upravljačke odgovornosti

Ustanova učinkovito upravlja svim procesima – pružanjem usluga obrazovanja i osposobljavanja te razvojem programa obrazovanja za odrasle, u što se ubrajaju:

- dokumentirana izjava o misiji; ciljevi i temeljne vrijednosti ustanove
- dokument o organizaciji i načinu upravljanja ustanovom, uključujući dokaze o tome kako ravnatelj i upravno tijelo ustanove aktivno sudjeluju u procesu osiguranja kvalitete
- bilješke sa sastanaka upravnog tijela ustanove
- evidencija odobrenih programa obrazovanja odraslih
- strateški plan, godišnji plan unaprjeđenja i operativni planovi
- strategija za informiranje radnika, polaznika i ostalih dionika o informacijama, mogućnostima, zakonima i najnovijim mjerama
- izvori informacija za dionike (pošta, priručnici, letci, publikacije, mrežne stranice, itd.)
- dokazi o unutarnjem i vanjskom informiranju (npr. oglasna ploča, mrežne stranice)
- marketinška strategija i marketinški poslovni plan
- mjere i procedure partnerstva i suradnje
- bilješke sa sastanaka ravnatelja ustanove i ključnih dionika, korespondencija

- bilješke o posjetima drugim ustanovama
- formalni ugovori o suradnji s partnerskim organizacijama (posebice s lokalnim gospodarskim subjektima, lokalnom zajednicom i sl.)
- dokazi o sustavu za prikupljanje, pohranu, korištenje i arhiviranje podataka o upravljanju i ostalih podataka i informacija; statistički podaci
- podaci o napredovanju polaznika nakon završetka obrazovnog programa
- povratne informacije od dionika (npr. upitnici, fokus grupe i sl.)
- dokazi o edukaciji radnika za korištenje informacijskog sustava ustanove
- analiza troškova obrazovnog programa
- mjere jednakih mogućnosti, mjere i procedure jednakosti
- bilješke sa sastanaka o jednakosti; bilješke sa sastanaka stručnog tima i sastanaka stručnih vijeća

Prilog 3. Primjer obrasca završnog izvješća o provedenom samovrednovanju iz Priručnika za samovrednovanje

NASLOVNA STRANICA OBRASCA IZVJEŠĆA O SAMOVRJEDNOVANJU

PRIRUČNIK ZA SAMOVRJEDNOVANJE

I. Opće informacije o ustanovi za strukovno obrazovanje

Naziv ustanove za strukovno obrazovanje		Matični broj ustanove/OIB ustanove	
Adresa ustanove za strukovno obrazovanje	Ulica	Grad	
Puni naziv i adresa mjerodavnoga županijskoga tijela			
Kontakt	telefon	faks	e-adresa internetska stranica
Ime ravnatelja			
Ime(na) koordinatora/ica za kvalitetu u Povjerenstvu za kvalitetu			
Ime koordinatora/ice samovrjednovanja <i>(ako nije ista osoba kao i koordinator/ica za kvalitetu)</i>			

Nadnevak izvješća o samovrjednovanju						
Trajanje ovoga procesa samovrjednovanja	od dan/mjesec/godina		do dan/mjesec/godina			
Prioritetna područja	1. Planiranje	2. Poučavanje/podrška	3. Postignuća	4. Resursi	5. Međuljudski odnosi	6. Vođenje i upravljanje
<i>Označiti područja koja su pregledana za ovoga procesa samovrjednovanja</i>						

II. Pojediniosti ovog izvješća o samovrjednovanju

Vanjski posjeti	Nadnevci	Prioritetna područja koja su pregledana za posjeta
1. vanjsko vrjednovanje		
2. vanjsko vrjednovanje		
- savjetodavni posjet na zahtjev ustanove		
- inspekcija		
- drugi vanjski posjeti		

Nadnevak potvrde izvješća		Rezultat analize SWOT: (ne zadovoljava – zadovoljava – uspješan – vrlo uspješan - izvrstan)
Ime vanjskoga vrjednovatelja		
Potpis vanjskoga vrjednovatelja		Dogovoreno s vanjskim vrjednovateljem: DA NE <i>Prekrižite ili zaokružite</i>

Unutarnji nadzor	1. razdoblje od rujna do studenoga	2.razdoblje od prosinca do veljače	3.razdoblje od ožujka do svibnja
Nadnevci promjena izvješća o samovrjednovanju:			
Nadnevci promjena godišnjega plana unaprjeđenja:			

Odluke vrjednovatelja:	1. Planiranje i programiranje rada	2. Poučavanje i podrška učenju	3. Postignuća polaznika	4. Materijalni uvjeti i ljudski potencijali	5. Međuljudski odnosi u ustanovi	6. Vođenje i upravljanje
<i>Molimo označiti* odgovarajuću kućicu za svako pregledano prioritarno područje</i>						

* unesite + = prednost; 0 = zadovoljavajuće; -- = nedostatak za procesa samovrjednovanja i unesite **ocjenu** koristeći ljestvicu od 1 od 5 na kraju vašega ciklusa samovrjednovanja pri izradbi izvješća: ne zadovoljava - zadovoljava – uspješan – vrlo uspješan – izvrstan

Potpisi odgovornih zaposlenika (može i samo ravnatelj)	Ravnatelj	Koordinator/ica za kvalitetu	Koordinator/ica samovrjednovanja

III. Članovi povjerenstva i timova za kvalitetu koji sudjeluju u ovom ciklusu samovrjednovanja

Povjerenstvo/tim/skupina	Ime	Funkcija <i>npr. strukovni nastavnik, polaznik, roditelj, poslodavac</i>
• Povjerenstvo za kvalitetu		
• Tim za kvalitetu/ samovrjednovanje <i>Ako postoji u ustanovi za strukovno obrazovanje uz Povjerenstvo za kvalitetu</i>		
• Dugoročni razvojni plan <i>Ako postoji u ustanovi za strukovno obrazovanje</i>		
• Tim za prioriteta područja <i>Ako postoji u ustanovi za strukovno obrazovanje uz Povjerenstvo za kvalitetu</i>		

IV. Sažetak cjelokupnih prosudbi i odluka

Zapamtite da za samovrjednovanje i vanjsko vrjednovanje ustanova za strukovno obrazovanje trebaju dati **kratko** objašnjenje o naravi ustanove i njezinu radu, rasponu polaznika i onome što ustanova vidi kao svoje glavne ciljeve i svrhe. Ovaj dio može sadržavati i unakrsne referencije ako se ta informacija nalazi negdje drugdje (npr. u dugoročnome razvojnem planu ustanove). Međutim, informacije u ovom dijelu moraju uključivati sažetak napretka i unaprjeđenja kvalitete što ih je ustanova postigla od zadnjeg izvješća, npr. ustanova bi trebala ukratko nabrojiti poboljšanja do kojih je došlo od zadnjeg izvješća o samovrjednovanju (**poboljšanja iz godine u godinu**).

Cjelokupna prosudba

Molimo priložite svoja izvješća o samovrjednovanju za pojedinačna prioritetna područja koja su pregledana za ovoga ciklusa samovrjednovanja!

ŽIVOTOPIS

Renata Stjepandić rođena je 9. travnja 1964. godine u Zagrebu. Osnovnu školu završila je 1978. godine u Zagrebu. Srednju ekonomsku školu EOC „Boris Kidrič“, završila je 1982. godine. Iste godine upisala je Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, smjer Razmjena i tržište. Na navedenom fakultetu diplomirala je 1986. godine, a nakon toga zaposlila u „Hrvatskoj Elektroprivredi“, Zagreb, na mjestu suradnika za Plan i analizu, gdje ostaje do 1988. godine. U razdoblju 1988.-1990. zaposlena je također na mjestu suradnika za Plan i analizu u „Hrvatska gradnja d.d.“, Zagreb. Od 1990. godine do danas zaposlena je na mjestu nastavnika ekonomske grupe predmeta u Prvoj ekonomskoj školi, Zagreb. Trenutno predaje sljedeće predmete: Analiza financijskih izvještaja, Marketing usluga i Statistika. Niz godina bavila se honorarnim poslom kao zastupnik u prodaji osiguranja u osiguravajućem društvu „Uniq osiguranje d.d.“, Zagreb (2000.-2006.).

Godine 2008. upisala je poslijediplomski studij „Strateško poduzetništvo“, na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Aktivno se služi engleskim jezikom. Sudjelovala je na mnogim edukacijama sa svrhom stručnog usavršavanja na mjestu nastavnika ekonomske grupe predmeta. Posjeduje certifikat „Specijalist za poslovnu informatiku ECDL“, Zagreb, 2009. Udana je i majka troje djece.