



# Regionalne interne smjernice za osiguranje kvaliteta namijenjene ustanovama nadležnim za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja

*DOKUMENT JE IZRADILA INICIJATIVA ZA REFORMU OBRAZOVANJA U JUGOISTOČNOJ EVROPI (ERI SEE) U OKVIRU PROJEKTA "UNAPREĐENJE KVALITETA OBRAZOVANJA I OBUKE U JUGOISTOČNOJ EVROPI" (EQET SEE)*

Izdavač: Inicijativa za reformu obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi, Dečanska 8, 11000 Beograd, Srbija  
Urednik: Šarić, Tina  
Finansirano od strane Austrijske razvojne agencije iz sredstava Austrijske agencije za razvoj i saradnju

Autori:

Damjanović, Olivera  
Papović, Marina  
Pužić, Tihana

Za izdavača: Tina Šarić, Sekretarijat ERI SEE  
ISBN-978-86-82886-10-5  
Objavljeno: u Beogradu, decembra 2024. godine

## Sadržaj

1. Svrha dokumenta .....	3
2. Obim i primjena .....	3
3. Kontekst .....	4
<b>UPRAVLJANJE KVALITETOM U AGENCIJAMA ZA OSIGURANJE KVALITETA U OBLASTI PREDTERCIJARNOG OBRAZOVANJA.....</b>	<b>6</b>
1. Značaj upravljanja kvalitetom (UK) u organizacijama iz javnog sektora i obrazovnog sektora .....	6
2. Modeli upravljanja kvalitetom za javne organizacije i obrazovni sektor (ISO i CAF) i kako ih primjenjivati ...7	
2.1. ISO – karakteristike, prednosti i preporučene faze implementacije .....	7
2.2. CAF – karakteristike, prednosti i preporučene faze implementacije .....	10
2.3. CAF u obrazovanju .....	16
<b>REGIONALNI STANDARD KOMPETENCIJA ZA EKSTERNE EVALUATORE.....</b>	<b>18</b>
1. Uloga i svrha Regionalnog standarda kompetencija .....	18
2. Izrada standarda kompetencija u okviru Projekta EQET SEE.....	19
3. Nacionalna prilagođavanja Regionalnog standarda kompetencija .....	20
<b>POSTUPCI ANGAŽOVANJA EKSTERNIH EVALUATORA .....</b>	<b>21</b>
1. Principi efektivnog postupka angažovanja .....	21
2. Primjena standarda kompetencija u zapošljavanju.....	22
<b>ANALIZA POTREBA ZA OBUKOM.....</b>	<b>23</b>
1. Uloga i svrha analize potreba za obukom (APO) .....	23
2. Izrada i struktura Upitnika za APO.....	23
3. Primjena Upitnika za APO.....	24
<b>Ocjena kompetencija.....</b>	<b>26</b>
1. Uloga i svrha ocjene kompetencija .....	26
2. Izrada i primjena upitnika za evaluaciju 360 stepeni .....	26
3. Uključivanje povratnih informacija, stalnog poboljšanja i dokumentacije.....	27
<b>PROGRAMI OBUKE ZA EKSTERNE EVALUATORE.....</b>	<b>29</b>
1. Svrha i značaj programa obuke za eksterne evaluatore.....	29
2. Regionalni program obuke za eksterne evaluatore u okviru Projekta EQET SEE .....	29
<b>EKOLOŠKA, DRUŠTVENA I RODNA PITANJA .....</b>	<b>34</b>
1. Održivost životne sredine .....	34
2. Socijalna održivost i rodna ravnopravnost .....	35
<b>ZAKLJUČCI .....</b>	<b>37</b>

# UVOD

## 1. Svrha dokumenta

Regionalne interne smjernice za osiguranje kvaliteta, namijenjene za ustanove nadležne za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja (Smjernice), su dobivene kao konačni rezultat Komponente osiguranja kvaliteta (OK) u okviru Projekta “Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Evropi” (EQET SEE). Ovaj projekat, koji je predvodila Inicijativa za reformu obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi (ERI SEE) i koji je finansiran od strane Austrijske razvojne agencije uz podršku Austrijske agencije za razvoj i saradnju, okupio je Agencije za osiguranje kvaliteta iz sedam ekonomija— Albanije, Bosne i Hercegovine, Kosova\*, Crne Gore, Republike Moldavije, Republike Sjeverne Makedonije i Srbije — da zajedno unaprijede praksu eksterne evaluacije škola širom regiona.

Svrha ovih Smjernica je dvostruka: prvenstveno, one služe kao kompilacija rezultata postignutih tokom realizacije EQET SEE projekta, stavljajući ih u jasan kontekst, ukratko opisuju proces njihove izrade i nude različite primjere njihove dalje primjene u državnom/nacionalnim kontekstima i ustanovama nadležnim za eksternu evaluaciju. Druga svrha Smjernica je da ponude kratak pregled dva standarda i alate za upravljanje kvalitetom. Prvi su ISO standardi, koji su vjerovatno najpoznatiji, a drugi je Zajednički okvir za procjenu (CAF), besplatan alat koji je razvila Evropska komisija kako bi pomogla organizacijama iz javnog sektora širom Evrope da koriste tehnike upravljanja kvalitetom kako bi poboljšale svoje rezultate rada. Pored uvođenja ovih standarda i alata, ove Smjernice nude pregled mogućih načina njihovog postupnog uvođenja u organizacije.

Među ovim Smjericama se nalazi i širok raspon rezultata EQET SEE projekta – od standarda kompetencija za eksterne evaluatore, alata za procjenu potreba za obukom, mehanizma povratnih informacija 360 stepeni, preporuka za primjenu smjernica u svakodnevnom radu ustanova kao što je angažovanje, stalno stručno usavršavanje, evaluacija osoblja itd. kao i preporuke za uvođenje standarda i alata za upravljanje kvalitetom. Još jedna važna karakteristika ovih Smjernica je i to da obuhvataju regionalne perspektive – Jugoistočne Evrope i Moldavije, u kombinaciji sa državnim/nacionalnim specifičnostima i međunarodnim standardima.

## 2. Obim i primjena

Regionalne interne smjernice za osiguranje kvaliteta za ustanove nadležne za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja širom Jugoistočne Evrope i Republike Moldavije imaju za cilj da podrže aktere odgovorne za osiguranje kvaliteta pružanja obrazovanja uspostavljanjem jedinstvenih standarda i praksi koje se mogu prilagoditi različitim državnim/nacionalnim kontekstima u regionu.

Prije svega, Smjernice se primjenjuju na ministarstva i agencije za osiguranje kvaliteta koje se bave eksternom evaluacijom u sedam ekonomija učesnica – Albaniji, Bosni i Hercegovini, Kosovu\*, Crnoj Gori, Republici Moldaviji, Republici Sjevernoj Makedoniji i Srbiji – koje su uključene u Projekat “Unapređenja

kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Evropi” (EQET SEE). Međutim, struktura i preporuke u okviru ovih Smjernica su osmišljene tako da budu prilagodljive, te ih mogu koristiti i druge institucije u okviru šireg obrazovnog sektora, a posebno one koje žele da usvoje standardizovane metode za evaluaciju kvaliteta obrazovanja i prakse eksterne evaluacije.

Dokument je namijenjen za primjenu u kontekstima gde su akteri osiguranja kvaliteta, koji su uključeni u eksternu evaluaciju, odgovorni za angažovanje, obuku i procjenu eksternih evaluatora. Služi kao okvir za unapređenje procesa upravljanja kvalitetom, implementaciju standarda kompetencija, provođenje ocjenjivanja kompetencija i rješavanje ekoloških, društvenih i rodničkih pitanja u praksi osiguranja kvaliteta. Iako Smjernice nude sveobuhvatnu osnovu, one nisu konačne; agencije se podstiču da ih prilagode i nadograđuju po potrebi kako bi ispunile specifične institucionalne ili državne/nacionalne zahtjeve.

### 3. Kontekst

Regionalne interne smjernice za osiguranje kvaliteta namijenjene za ustanove nadležne za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja su pripremljene kako bi odgovorile na potrebu za standardizovanim praksama osiguranja kvaliteta u školama širom Jugoistočne Evrope.

Trenutno stanje u pogledu osiguranja kvaliteta u regionu ukazuje na različite nivoe razvoja među akterima osiguranja kvaliteta uključenim u eksternu evaluaciju. Neke institucije su ostvarile napredak u svojim procesima evaluacije, dok se druge i dalje suočavaju sa značajnim izazovima. Smjernice imaju za cilj da unaprijede kompetencije eksternih evaluatora pružanjem jasnih standarda za angažovanje, obuku i ocjenjivanje. To omogućava da evaluatori budu dobro pripremljeni za obavljanje svojih dužnosti, što na kraju doprinosi unapređenju kvaliteta obrazovanja širom Jugoistočne Evrope.

Izrada Smjernica je zasnovana na međunarodnim standardima i najboljim praksama, uključujući ISO standarde upravljanja kvalitetom i Zajednički okvir za procjenu (CAF). Ovi okviri nude uvid u efikasne procese upravljanja kvalitetom, omogućavajući akterima uključenim u eksternu evaluaciju da implementiraju strukturirane i transparentne prakse evaluacije u cilju osiguranja kvaliteta.

Prateći dokument za izradu ovih Smjernica bile su *Smjernice i prijedlozi za optimizaciju (utjecaja) eksterne evaluacije institucija u JIE i Republici Moldaviji*, formulisani u okviru EQET SEE projekta. Ovaj dokument predstavlja konsenzus zainteresovanih strana iz Albanije, Bosne i Hercegovine, Kosova\*, Crne Gore, Republike Moldavije, Republike Sjeverne Makedonije i Srbije o ciljevima i metodama eksterne evaluacije u regionu. Pripremljen kroz konsultacije među relevantnim zainteresovanim stranama, dokument pruža regionalno izvedene zaključke o svrhi eksterne evaluacije u regionu JIE i Moldavije, odnosu između eksterne evaluacije i interne (samo)evaluacije, poboljšanjima eksterne evaluacije potrebnim za unapređenje kulture kvaliteta, kao i preporuke koje treba uzeti u obzir na regionalnom i državnom/nacionalnom nivou u okviru Projekta EQET SEE za ostvarenje ove vizije. Glavni zaključci ovog dokumenta su sljedeći:

- Eksterna evaluacija je ključna komponenta sistema osiguranja kvaliteta na predtercijarnom nivou, koja dopunjuje interne evaluacije kako bi se podstakla kultura stalnog usavršavanja.

- Uzajamno učenje, angažovanje zainteresovanih strana i regionalna saradnja poboljšavaju rezultate rada i utjecaj sistema eksterne evaluacije.
- Stalno stručno usavršavanje i unapređenje komunikacijskih vještina evaluatora su od ključnog značaja za djelotvorne procese eksterne evaluacije.
- Eksterna evaluacija pruža vrijedne uvide za kreiranje politika zasnovanih na dokazima, strateškom planiranju i unapređenju nastavnog plana i programa, dok istovremeno podržava veze između obrazovanja i potreba tržišta rada.
- Eksterne evaluacije treba da integrišu održivost životne sredine i socijalnu inkluziju, osiguravajući jednakost, rodnu ravnotežu i ekološku svijest u obrazovnim praksama.

Još jedan važan resurs je publikacija “Dobre evropske prakse u primjeni metodologija eksterne evaluacije”, koja osigurava preko sedamdeset primjera praksi eksterne evaluacije iz Jugoistočne Evrope, Republike Moldavije i zemalja članica EU. Ova publikacija je pripremljena u saradnji sa preko dvadeset institucija i nudi širok spektar metodoloških pristupa i praktičnih uvida. Služi kao vrijedan alat za aktere osiguranja kvaliteta koji su uključeni u eksternu evaluaciju i koji žele da usvoje inovativne prakse i usavrše svoje pristupe eksternoj evaluaciji.

**Prilozi:**

Prilog 1. Smjernice i prijedlozi za optimizaciju (utjecaja) eksterne evaluacije institucija u JIE i Republici Moldaviji ([Guidelines and Suggestions for optimizing the impact of external evaluation of institutions in the SEE and Republic of Moldova](#))

Prilog 2. Dobre evropske prakse u primjeni metodologija eksterne evaluacije ([Good European Practices in the Implementation of External Evaluation Methodologies](#))

# UPRAVLJANJE KVALITETOM U AGENCIJAMA ZA OSIGURANJE KVALITETA U OBLASTI PREDTERCIJARNOG OBRAZOVANJA

## 1. Značaj upravljanja kvalitetom (UK) u organizacijama iz javnog sektora i obrazovnog sektora

Evolucija razmišljanja o kvalitetu seže do poslijeratnog perioda industrijalizacije i pojave masovne proizvodnje. U početku su napori u pogledu kvaliteta bili usmjereni prvenstveno na rezultat, sa naglaskom na inspekciju i kontrolu usredsređenu na proizvod. Vremenom se ovaj fokus proširio i na procese osiguranja kvaliteta u cijeloj proizvodnji (osiguranje kvaliteta), što je na kraju dovelo do koncepta upravljanja kvalitetom (UK) i upravljanja ukupnim kvalitetom (UUK)<sup>1</sup>.

UK je označilo pomak ka perspektivi orijentisanom na korisnika, naglašavajući utjecaj proizvoda i usluga na krajnjeg korisnika. Zadovoljstvo kupaca/korisnika/građana pojavilo se kao centralni koncept. UK se definiše kroz stalnu posvećenost mobilizaciji svih organizacijskih resursa, a posebno ljudi, za kontinuirano unapređenje svakog aspekta organizacije. To uključuje kvalitet robe i usluga koje se pružaju, zadovoljstvo svih zainteresovanih strana, uključujući zaposlene i integraciju organizacije u njeno šire okruženje. Krajnji cilj UK je da ispuni i nadmaši očekivanja kupaca.

Uspostavljanje UK i UUK zahtijeva aktivno angažovanje svih zaposlenih i snažnu posvećenost rukovodstva implementaciji robusnih informacijskih sistema za prikupljanje i obradu podataka u vezi sa kupcima, dobavljačima i internim procesima u cijeloj organizaciji. U sferi UK, kulturna transformacija, učenje i inovacije unutar organizacije su održivi principi i prakse. Pored toga, uporedna analiza, priznanje izvrsnosti (kao što su nagrade u javnom sektoru) doprinose promociji razmišljanja o kvalitetu u javnom sektoru.

Konkretno u obrazovanju, U(U)K se usmjerava na sistematsko unapređenje obrazovnih procesa kako bi se poboljšali ishodi učenja, zadovoljstvo zainteresovanih strana i institucionalna efikasnost. To uključuje postavljanje jasnih ciljeva, mjerenje učinka i kontinuirano usavršavanje praksi kako bi se zadovoljile potrebe učenika, roditelja, odgojno-obrazovnih radnika i zajednice. Pristupi UUK, kao što su Zajednički okvir za procjenu (CAF) i pristupi Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) u obrazovanju naglašavaju saradnju, samoocjenjivanje<sup>2</sup>, i usklađivanje sa širim obrazovnim prioritetima, kao što su Ciljevi održivog razvoja (COR). Donošenje odluka na osnovu činjenica i orijentacija ka prevazilaženju očekivanja eksternih aktera, uz visoku stopu zadovoljstva zaposlenih (ljudi), jedan su od najvažnijih stubova pristupa UK.

---

<sup>1</sup> Upravljanje ukupnim kvalitetom (UUK) je holistički pristup upravljanju poslovanjem koji se usmjerava na kontinuirano poboljšanje svih aspekata poslovanja kako bi se ispunila i nadmašila očekivanja kupaca. Uključuje aktivno angažovanje svih zaposlenih, efikasne procese i robusne informacijske sisteme za poboljšanje kvaliteta proizvoda, usluga i zadovoljstva zainteresovanih strana. UUK naglašava kulturu stalnog unapređivanja i integracije sa širim okruženjem.

<sup>2</sup> Odnosi se isključivo na CAF, kao model UUK samoocjenjivanja.

Na kraju, upravljanje kvalitetom u obrazovnom sektoru ima za cilj stvaranje inkluzivnog, pravičnog i visokoefikasnog obrazovnog okruženja koje se prilagođava promjenjivim društvenim potrebama i potrebama učenika.

Primjena UK može se smatrati kamenom temeljcem za reformu u javnoj upravi ili obrazovnom sektoru. Korištenjem standarda/modela UK, javne organizacije su spremne da provode sektorske ili nadnacionalne reforme kao unapređenje, kompetentne organizacije koje teže izvrsnosti u smislu efektivnosti i efikasnosti, uz podršku UK.

Ovo poglavlje usmjereno je na davanje osnovnih informacija o odnosu, ciljevima, koristima (uključujući izazove) i koracima u primjeni za dva najčešće korištena pristupa upravljanju kvalitetom: standarde iz porodice Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) i Zajednički okvir za procjenu (CAF) – UUK specifičan za javni sektor.

## 2. Modeli upravljanja kvalitetom za javne organizacije i obrazovni sektor (ISO i CAF) i kako ih primjenjivati

Pritisak i potražnja za kvalitetnim obrazovanjem se povećavaju, stoga obrazovne institucije sve više razmatraju primjenu Upravljanja ukupnim kvalitetom (TKM) u obrazovanju. Pristup je dvosmjernan: s jedne strane, obrazovne institucije, kao što su institucije za osiguranje kvaliteta, moraju da imaju strukturirane i efikasne postupke rada orijentisane na proces i rezultate. S druge strane, one također, treba da budu primjer u postavljanju visokokvalitetnih profila i inspirišu škole i univerzitete da primjenjuju isti pristup.

Mnoge organizacije odlučuju da implementiraju **ISO** standard upravljanja kvalitetom, sa ciljem da poboljšaju svoje cjelokupne operativne performanse primjenom i promovisanjem specifikacija koje standard prenosi o stalnom poboljšanju i razmišljanju zasnovanom na riziku i usvajanju procesnog pristupa.

Prilikom primene pristupa UK, organizacije mogu da dobiju sertifikat/vanjsku povratnu informaciju koja dokazuje njihovo postizanje nivoa izvrsnosti, ISO 9001, uz eksterne kontrole; CAF procedura dobivanja eksterne povratne informacije od strane kolega i eksperata može za rezultat da ima stjecanje priznanja za izvrsnost.

### 2.1. ISO – karakteristike, prednosti i preporučene faze implementacije

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)<sup>3</sup> je globalno tijelo koje izrađuje i objavljuje standarde kako bi osiguralo kvalitet, sigurnost, efikasnost i pouzdanost proizvoda, usluga i sistema. ISO standardi su priznati širom svijeta i osmišljeni su tako da promovišu uniformisanost i kontinuirano poboljšanje u različitim sektorima, organizacijama i industrijama. Standardi nude okvire koje organizacije iz privatnog i

---

<sup>3</sup> <https://www.iso.org/home.html>



javnog sektora mogu da prilagode kako bi zadovoljile specifične potrebe, istovremeno podstičući zadovoljstvo kupaca i operativnu izvrsnost. ISO principi, uključujući i razmišljanje zasnovano na riziku, uključivanje zainteresovanih strana i fokus na stalnom unapređenju, čine njene standarde prilagodljivim i relevantnim u svim industrijama, uključujući i obrazovanje.

Jedan od najčešće korištenih standarda je ISO 9001<sup>4</sup>, koji definiše zahtjeve za sisteme upravljanja kvalitetom (SUM) primjenjive na bilo koju organizaciju.

ISO zahtjevi se odnose na specifične standarde i smjernice koje organizacija mora da slijedi kako bi postigla usaglašenost sa određenim ISO standardom. Ovi zahtjevi su definisani tako da pomognu organizacijama da uspostave dosljedne procese, osiguraju kvalitet i kontinuirano se unapređuju. Konkretni zahtjevi zavise od specifičnog ISO standarda (npr. ISO 9001 za sisteme upravljanja kvalitetom, ISO 14001 za sisteme upravljanja životnom sredinom, ISO 45001 za zdravlje i sigurnost na radu, itd.). U nastavku je dat opći pregled ISO zahtjeva na primjeru standarda **ISO 9001:2015 (Sistem upravljanja kvalitetom)** kao primjer:

#### 1. Kontekst organizacije (Tačka 4)

- Razumijevanje unutrašnjih i vanjskih faktora koji utječu na sposobnost organizacije da postigne željene rezultate.
- identifikiranje zainteresovanih strana (npr. kupci, zaposleni, dobavljači) i njihovih potreba.
- Definisanje obima sistema upravljanja, uključujući i granice i primjenjivost.

#### 2. Liderstvo (Tačka 5)

- Pokazati posvećenost najvišeg menadžmenta sistemu upravljanja.
- Izraditi i saopštiti **politiku kvaliteta** usklađenu sa ciljevima organizacije.
- Dodijeliti jasne uloge, odgovornosti i ovlaštenja unutar organizacije.

#### 3. Planiranje (Tačka 6)

- identifikiranje i analiza rizika i prilika koje bi mogle da utječu na ciljeve.
- Postavljanje ciljeva u pogledu kvaliteta koji su mjerljivi i usklađeni sa politikom kvaliteta.
- Planiranje promjena sistematski kako bi se omogućilo da sistem upravljanja kvalitetom ostane efikasan.

#### 4. Podrška (Tačka 7)

- Osigurati dovoljno resursa (ljudi, infrastruktura i životna sredina).
- Osigurati obuku kako bi zaposleni bili kompetentni za svoje uloge.
- Održavati dokumentovane informacije, kao što su procedure, politike i evidencija.

---

<sup>4</sup> <https://www.iso.org/standard/62085.html>

## 5. Operativne aktivnosti (Tačka 8)

- Planiranje i kontrola procesa potrebnih za isporuku proizvoda ili usluga.
- Uspostavljanje kriterija za prihvatanje proizvoda ili usluga.
- Upravljanje vanjskim pružiocima usluga (npr. dobavljačima) kako bi se osigurali dosljednost i kvalitet.
- Implementacija sistema za kontrolu i reagovanje na neusaglašene rezultate.

## 6. Vrednovanje performansi (Tačka 9)

- Praćenje, mjerenje, analiza i evaluacija performansi procesa i sistema upravljanja kvalitetom.
- Provođenje internih provjera kako bi se potvrdilo da je sistem u skladu sa ISO zahtjevima i da se efikasno primjenjuje.
- Preispitivanje, koje provodi rukovodstvo odnosi se na procjene performansi sistema i usklađenosti sa ciljevima organizacije.

## 7. Poboljšanje (Tačka 10)

- Poduzeti korektivne mjere za rješavanje neusaglašenosti.
- Usmjerenost na kontinuirano poboljšanje procesa, proizvoda i usluga.
- Korištenje podataka i povratnih informacija (od kupaca, kontrola, itd.) za poboljšanje sistema.

Kao što je prethodno pomenuto, u obrazovnom sektoru, ISO 21001:2018<sup>5</sup> pruža prilagođen okvir za obrazovne organizacije, fokusirajući se na povećanje zadovoljstva među učenicima i zainteresovanim stranama kroz poboljšanje procesa, upravljanja i pružanja obrazovnih usluga.

Prednosti implementacije ISO standarda su višestruke. Uključuju poboljšanu organizacijsku efikasnost, poboljšani kvalitet usluga, povećano zadovoljstvo zainteresovanih strana i učvršćen kredibilitet na tržištu. ISO certifikat pokazuje posvećenost organizacije kvalitetu i stalnom poboljšanju, što može da dovede do konkurentne prednosti. Za obrazovne organizacije, usvajanje standarda kao što je ISO 21001 osigurava usklađenost sa potrebama učenika, promovise inkluziju i podržava jednak pristup kvalitetnom obrazovanju.

Međutim, troškovi povezani sa ISO sertifikacijom mogu da predstavljaju izazov za mnoge organizacije, posebno manje institucije sa ograničenim budžetima. Oni uključuju troškove početne kontrole za potrebe sertifikacije, periodične kontrole za potrebe praćenja i ponovnu sertifikaciju svake tri godine. Pored toga, potreba za obukom osoblja, prilagođavanjem procesa i ažuriranjem dokumentacije može dodatno da optereti resurse, zbog čega je od suštinskog značaja za organizacije da efikasno planiraju ove finansijske i operativne zahtjeve.

---

<sup>5</sup> <https://www.iso.org/standard/66266.html>

Kako bi se omogućila uspješna implementacija ISO standarda, organizacije mogu da prate sljedeće preporučene faze:

1. **Posvećenost rukovodstva:** potpuna posvećenost treba da postoji u svim fazama uvođenja ISO, uključujući i održavanje kvaliteta tokom vremena. Rukovodstvo treba da bude upotpunosti informisano i da vodi svojim primjerom, posebno u pogledu praćenja i promovisanja orijentacije U(U)K.
2. **Kupovina standarda:** kontaktiranje Instituta za standardizaciju u datoj zemlji osigurat će predstavnicima institucije ne samo standard već i druge vrijedne informacije o uvođenju i održavanju ISO.
3. **Analiza nedostataka:** Ocijeniti postojeće procese i sisteme u odnosu na zahtjeve odabranog ISO standarda kako bi se identifikovali nedostaci i oblasti u kojima postoji mogućnost poboljšanja.
4. **Planiranje:** Izraditi jasan plan za implementaciju, uključujući i raspodjelu resursa, vremenski raspored i dodjelu odgovornosti.
5. **Dokumentacija:** Uspostaviti ili ažurirati politike, procedure i evidenciju u skladu sa ISO zahtjevima. ISO zahtjevi se usmjeravaju na izgradnju strukturiranog sistema u kojem **politike** vode organizaciju (njenu viziju, misiju i način na koji doprinosi stalnom poboljšanju), **procedure** definišu kako da se te politike ostvaruju, a **evidencija** (dokazni dokumenti) pružaju informacije o usaglašenosti i stalnom poboljšanju. Jasnim dodjeljivanjem odgovornosti u radnim tokovima, dokumentovanjem radnih tokova i održavanjem dokaza, organizacija osigurava transparentnost, odgovornost i dosljednost u svim svojim operacijama. Ovaj korak osigurava dosljednost i pruža čvrstu osnovu za kontrole.
6. **Obuka, svijest:** Obrazujte zaposlene i zainteresovane strane i jasno ih informišite o svrhi ISO standarda i njihovoj ulozi u postizanju usaglašenosti i dugoročne efektivnosti.
7. **Implementacija:** Izvršite planirane promjene i integrišite ih u svakodnevno poslovanje organizacije.
8. **Interne kontrole:** Provesti interne evaluacije radi praćenja usaglašenosti i rješavanja svih neusaglašenosti prije eksterne kontrole.
9. **Kontrola za potrebe certifikacije:** Angažovati akreditovano certifikacijsko tijelo da izvrši formalnu kontrolu i izda certifikaciju nakon uspješnog usaglašavanja.

Proces ISO certifikacije, iako je intenzivan u smislu resursa, njeguje dugoročnu vrijednost usađivanjem kulture kvaliteta i poboljšanja u organizaciju. Prateći ove strukturirane faze, organizacije ne samo da mogu da postignu usaglašenost već i da stvore održiv okvir za inovacije, zadovoljstvo zainteresovanih strana i operativnu izvrsnost.

## 2.2. CAF – karakteristike, prednosti i preporučene faze implementacije

Zajednički okvir za procjenu – CAF je evropski model UUK samoocjenjivanja zasnovan na premisi da svaka javna organizacija mora da postigne odlične rezultate za dobrobit kupaca, građana i društva. Kako bi postigla takav utjecaj i rezultate, organizacija podstiče međusobno povezane faktore. U ovaj proces,

organizacija inkorporira kontinuirano učenje, inovacije i poboljšanje. CAF, kao prilagođeni model UUK za javne organizacije dostupan je za javne obrazovne institucije u obliku CAF Modela 2020<sup>6</sup> uz koji mogu da slijede razrađeni primjeri dobrog upravljanja kako bi se organizacija usmjeravala ka pozicioniranju kroz samoocjenjivanje. Model je dostupan na svim jezicima JIE na prethodno pomenutoj internet stranici Evropskog resursnog centra za CAF, uključujući i rumunski kao nedavno prevedeni model, zbog povećanog interesovanja za CAF u Moldaviji.

Brojne obrazovne institucije širom Evrope koriste CAF – baza podataka o CAF aplikacijama je dostupna u Resursnom centru za CAF Evropskog instituta za javnu upravu (EIPA) na internet stranici EIPA,<sup>7</sup> što omogućava integraciju dobrih praksi u javnim upravama iz cijele Evrope i šire.

Na Zapadnom Balkanu, Regionalna škola javne uprave (ReSPA)<sup>8</sup> je domaćin Regionalnog centra za upravljanje kvalitetom i može da ponudi značajnu podršku za implementaciju CAF i besplatni CAF postupak eksterne povratne informacije (PEF) (eksterna evaluacija primenjenog CAF) što može da dovede do dobivanja prestižne evropske oznake “Efikasan korisnik CAF-a”<sup>9</sup>. Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Sjeverna Makedonija i Srbija imenovale su svoje državne/nacionalne dopisnike CAF-a koji predstavljaju zemlje na evropskom nivou i ambasadori su CAF-a u svojim zemljama.

**CAF** model nudi značajne **prednosti** pružanjem sveobuhvatnog modela UUK koji je prilagođen korisnicima za samoprocenu i kontinuirano poboljšanje u organizacijama iz javnog sektora. Definisanjem početne pozicije i otkrivanjem potencijala i konkretnih mjera za poboljšanje, CAF unapređuje ukupni rezultat rada organizacije. Rezultat toga je povećana efikasnost, transparentnost i pružanje usluga sa fokusom na veće angažovanje zainteresovanih strana i promovisanje kulture saradnje.

Utvrđivanjem trenutnog stanja i predlaganjem mjera za poboljšanje, CAF može da unaprijedi efektivnost i efikasnost pružanja usluga u svim obrazovnim institucijama, bilo da se radi o agencijama za eksternu evaluaciju ili školama. Ako se primjenjuje u agenciji za eksternu evaluaciju, CAF pruža uvid u nivo povratnih informacija između agencije i njenih korisnika i nudi odgovore na pitanja da li i kako se može ojačati. Njegova primjena bi za rezultat imala veću usklađenost sa potrebama zainteresovanih strana i uspostavljanje još korisnijih odnosa. Efikasnije eksterne evaluacije višeg kvaliteta mogu se podržati primjenom CAF samoprocjene uskih grla i djelovanjem na kritične tačke kod ključnih faktora: liderstvo, strategije i planiranje, ljudi, resursi i posebno procesi.

U cilju efikasnog funkcionisanja, povećanog povjerenja, veće transparentnosti svojih procesa i efikasnosti u eksternom osiguranju kvaliteta, agencije za eksternu evaluaciju bi imale koristi od jačanja svojih internih procesa i reagovanja na ove nalaze uz korištenje CAF-a.

Prilikom implementacije CAF-a, od ključnog značaja je praćenje metodologije i koraka, kao što je navedeno u CAF modelu 2020, i kako je opisano u nastavku. Može se preporučiti eksterna podrška za prvu implementaciju CAF-a, što olakšava definisanje obima implementacije CAF-a, upravljanje projektom

---

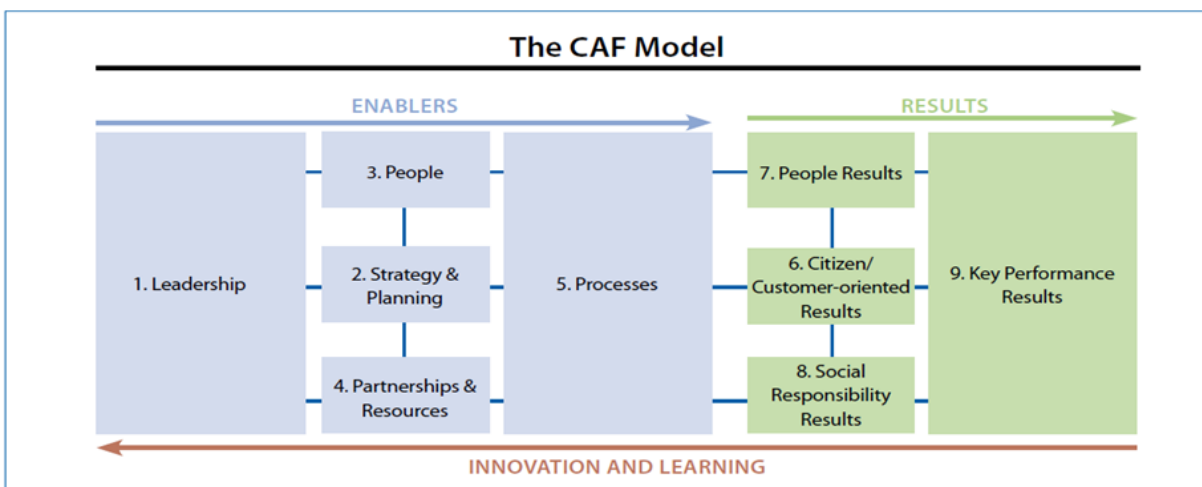
<sup>6</sup> <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

<sup>7</sup> [https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/caf-users/?utm\\_source=page+-about+CAF&utm\\_medium=website&ad\\_sid=3871137158](https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/caf-users/?utm_source=page+-about+CAF&utm_medium=website&ad_sid=3871137158)

<sup>8</sup> Regionalna škola za javnu upravu <https://www.respaweb.eu/77/pages/10/rqmc>

<sup>9</sup> Certifikat o priznanju izvrsnosti za CAF kao novi, unapređeni model oznake “Efikasan korisnik CAF-a”, koji će biti u primjeni od sredine 2024. godine

i korake u komunikaciji. S obzirom na to da CAF često zahtijeva kulturološki zaokret ka transparentnosti i otvorenoj komunikaciji između rukovodstva, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana, jasna komunikacija o ciljevima CAF-a i njegovom pristupu/metodologiji je od ključnog značaja.



Slika 1: CAF Model, faktori, rezultati u okviru 9 kriterija.

**CAF model** obuhvata sve aspekte organizacije kroz devet CAF kriterija koji pokrivaju pet faktora i četiri rezultata koji će biti predmet samoanalize organizacije. Pet kriterija za predmetne faktore (1. Liderstvo 2. Strategija i planiranje 3. Ljudi 4. Partnerstva i resursi 5. Proces) se odnosi na ono što svaka organizacija radi i na koji način pristupa svojim pokretačkim faktorima za postizanje željenih rezultata. U kriterijima 6-9, (6. Rezultati orijentisani na građane i kupce, 7. Rezultati ljudi, 8. Rezultati u smislu društvene odgovornosti i 9. Ključni rezultati performansi) rezultati se određuju mjerenjem percepcije, a interni indikatori se vrednuju.

Svaki od devet kriterija dalje je raščlanjen na listu od 28 podkriterija/glavnih pitanja.<sup>10</sup> Za svaki podkriterij, CAF 2020 daje primjere/pitanja kao primjere dobrog upravljanja koji predlažu oblasti koje bi

<sup>10</sup> Kriteriji i podkriteriji: (1) Liderstvo: 1.1 Određivanje pravca organizacije definisanjem njene misije, vizije i vrijednosti 1.2 Upravljanje organizacijom, njenim rezultatima rada i stalnim poboljšanjem 1.3. Inspirisanje, motivisanje i podrška za ljude u organizaciji i preuzimanje uloge uzora. 1.4. Upravljanje efikasnim odnosima sa političkim autoritetima i drugim zainteresovanim stranama. (2) Strategija i planiranje: 2.1. Identifikacija potreba i očekivanja zainteresovanih strana, vanjskog okruženja i relevantnih upravljačkih informacija 2.2. Izrada strategije i planova na osnovu prikupljenih informacija 2.3. Saopštavanje, implementacija i revizija strategija i planova 2.4. Upravljanje promjenama i inovacijama kako bi se omogućila agilnost i otpornost organizacije (3) Ljudi: 3.1. Upravljanje i unapređenje ljudskih resursa za podršku strategiji organizacije 3.2. Razvoj i upravljanje kompetencijama ljudi 3.3. Uključivanje i osnaživanje ljudi i pružanje podrške njihovoj dobrobiti (4) Partnerstva i resursi: 4.1. Uspostavljanje i upravljanje partnerstvima sa relevantnim organizacijama 4.2. Saradnja sa građanima i organizacijama civilnog društva 4.3. Upravljanje finansijama 4.4. Upravljanje informacijama i znanjem 4.5. Upravljanje objektima (5) Proces: 5.1. Osmišljavanje i upravljanje procesima za povećanje vrijednosti za građane i kupce 5.2. Pružanje proizvoda i usluga za kupce, građane, zainteresovane strane i društvo 5.3. Koordinacija procesima u cijeloj organizaciji i sa drugim relevantnim organizacijama (6) Rezultati orijentisani na građane/korisnike: 6.1. Mjerenja percepcije 6.2. Mjerenja performansi (7) Rezultati ljudi: 7.1. Mjerenja percepcije 7.2. Mjerenja performansi (8) Rezultati u smislu društvene odgovornosti: 8.1. Mjerenja performansi 8.2. Mjerenja performansi (9) Ključni rezultati performansi: 9.1. Eksterni rezultati, ishodi i javna vrijednost 9.2. Interni rezultati: nivo efikasnosti

se mogle razmotriti. Preporuka CAF Modela 2020 je da se samoocjenjivanje ne započinje korištenjem generičkog pristupa samih primjera (koji treba da budu inspiracija, a ne obavezno ocijenjeni), već da se primjeri na nivou podkriterija prilagođavaju prirodi i ovlaštenjima organizacije. Na osnovu niza prilagođenih primjera, svaka organizacija može prilično lahko da da odgovore, kroz anonimnu individualnu samoprocenu, o svojim snagama (sa dokazima) i oblastima za poboljšanja u sadašnjem trenutku i predloži mjere za poboljšanje, kao i da na kraju pruži niz primjenjivih mjera/ideja za poboljšanje za naredne dvije godine. Postiže se konsenzus o relevantnim izjavama o prednostima, oblastima za poboljšanje i mjerama za poboljšanje (radionica o konsenzusu). Lista konsenzusom dogovorenih mjera za poboljšanje je osnova za određivanje prioriteta i definisanje akcionog plana poboljšanja koji na kraju daje listu primjenjivih mjera za poboljšanje (radionica o Akcionom planu za poboljšanja) za dvije godine.

Da bi CAF bio praktičniji i lakši za upotrebu za ispitanike tokom samoocjenjivanja, toplo se preporučuje da se primjeri prilagode specifičnim ovlaštenjima, kulturi i “jeziku” organizacije. U slučaju agencije za eksternu evaluaciju, prilagođavanja se mogu izvršiti kao u primjerima u nastavku.

### CAF 2020 – Primjeri za podkriterij 3.1

<b>Kriterij 3: Ljudi</b>	
<b>Podkriterij 3.1 Upravljanje i unapređenje ljudskih resursa za podršku strategiji organizacije</b>	
Primjeri: a, b, c, d, e.	
<b>a</b>	<i>Analiza trenutnih i budućih potreba za ljudskim resursima u skladu sa strategijom organizacije.</i>
<b>b</b>	<i>Izrada i primjena transparentne politike ljudskih resursa zasnovane na objektivnim kriterijumima za angažovanje unapređenje, nagrađivanje, usavršavanje, delegiranje, odgovornosti, nagrade i dodjelu rukovodećih funkcija, u skladu sa principima ljudskih resursa organizacije.</i>
<b>c</b>	<i>Primjena načela pravičnosti, političke neutralnosti, jednakih mogućnosti zasnovanih na zaslugama, različitosti, društvene odgovornosti i ravnoteže između poslovnog i privatnog života u politici ljudskih resursa i razmatranje neophodnosti promovisanja karijera žena i izrada planova u skladu s tim.</i>
<b>d</b>	<i>Osiguravanje neophodnih kompetencija i sposobnosti za postizanje misije, vizije i vrijednosti organizacije, uz poseban fokus na društvene vještine, agilni način razmišljanja i digitalne i inovativne vještine.</i>
<b>e</b>	<i>Podrška za kulturu rezultata rada kroz definisanje ciljeva rezultata rada koji se dijele sa ljudima i sistematsko praćenje rezultata rada, kao i vođenje dijaloga o rezultatima rada sa ljudima.</i>

Kada se radi sa primjerima, oni se mogu preformulisati u odgovore koji počinju sa riječima “Da li organizacija...”

U slučaju agencije za eksternu evaluaciju, primjer d) iz prethodne tabele može da se preformuliše uz minimalno prilagođavanje iz:

*“Osiguravanje neophodnih kompetencija i sposobnosti za postizanje misije, vizije i vrijednosti organizacije, uz poseban fokus na društvene vještine, agilni način razmišljanja i digitalne i inovativne vještine”*

u:

*(Da li agencija za eksternu evaluaciju) “Osigurava postojanje neophodnih kompetencija i sposobnosti za postizanje misije, vizije i vrijednosti organizacije, uz poseban fokus na društvene vještine, agilni način razmišljanja i digitalne i inovativne vještine.”*

Primjeri za ostale podkriterije mogu da zahtijevaju određeno prilagođavanje, kao što je dato u sljedećem primjeru:

Kriterij 2: Strategija i planiranje	
Podkriterij 2.1.: Identifikacija potreba i očekivanja zainteresovanih strana, vanjskog okruženja i relevantnih upravljačkih informacija	
Primjeri: a, b, c, d, e.	
<b>a</b>	<i>Redovno posmatranje i analiza vanjskog okruženja, uključujući i pravne, političke, demografske promjene i digitalizaciju, kao i globalne faktore poput klimatskih promjena kao ulazne podatke za strategije i planove.</i>
<b>b</b>	<i>Identifikacija svih relevantnih zainteresovanih strana i analiza informacija o njihovim trenutnim i budućim potrebama, očekivanjima i zadovoljstvu.</i>
<b>c</b>	<i>Analiza reformi u javnom sektoru, na državnom/nacionalnom i evropskom nivou, kako bi se definisale i preispitale delotvorne strategije</i>
<b>d</b>	<i>Analiza rezultata rada i sposobnosti organizacije, uz fokus na unutrašnje jake strane, slabosti, prilike i prijetnje/rizike.</i>

Primjer a.:

*“Redovno posmatranje i analiza vanjskog okruženja, uključujući i pravne, političke, demografske promjene i digitalizaciju, kao i globalne faktore poput klimatskih promjena kao ulazne podatke za strategije i planove.”*

u slučaju agencije za eksternu evaluaciju može da se prilagodi tako da glasi:

*“Budite informisani i analizirajte promjene relevantne za oblast rada agencije (npr. zakonska reforma, reforma obrazovanja, demografske promjene u vezi sa starosnom grupom 6-14, digitalizacija u obrazovnom sektoru) i uključite relevantne promjene u strategiju i godišnji plan.”*

Primjer d.:

*“Analiza rezultata rada i sposobnosti organizacije, uz fokus na unutrašnje jake strane, slabosti, prilike i prijetnje/rizike.”*

u slučaju agencije za eksternu evaluaciju može da se prilagodi tako da glasi:

*“Uradite SWOT analizu prije izrade godišnjeg plana i uključite je kao njegov sastavni dio-”.*

CAF preporučuje sljedeće **korake u okviru četiri ključne faze koje treba slijediti** prilikom implementacije i održavanja mjera za poboljšanje:

### 1. Inicijacija i posvećenost liderstva (sa obukom za CAF)

- **Stjecanje posvećenosti liderstva:** Osigurajte podršku najvišeg rukovodstva za podršku CAF procesu i izaberite najprikladniji CAF model za vaše organizacije (npr. CAF 2020 ili CAF obrazovanje).
- **Formiranje tima za CAF za samoocjenjivanje:** Formirajte namjenski tim koji će davati mišljenja o prednostima i poboljšanjima, uključujući predstavnike sa različitih organizacijskih nivoa. Imenujte Tim za CAF po mogućnosti od dvije osobe (vođa projekta/menadžer za CAF i sekretar) uz definisanje jasnih uloga. Vođa projekta za CAF koordinira svim aktivnostima i ključan je u prilagođavanju CAF primjera svojoj organizaciji. Donesite odluku o tome da li je potreban vanjski facilitator za CAF (naročito tokom prve implementacije CAF-a).
- **Planiranje procesa:** Izradite plan projekta za implementaciju (vremenski raspored).
- **Prilagođavanje primjera u okviru podkriterija:** Postoji oko 200 primjera u okviru CAF Modela 2020 sa ciljem da se olakša samoocjenjivanje. Prije pokretanja procesa samoocjenjivanja, po mogućnosti korištenjem e-alata, treba prilagoditi primjere specifičnoj organizaciji i izbjegavati redundantnosti na nivou podkriterija.
- **Provođenje obuke za CAF za grupu za samoocjenjivanje:** Obavijestite Grupu za samoocjenjivanje (GSO) o prirodi, obimu, ciljevima, metodologiji, e-alatu, ako je primjenjivo ulogama i odgovornostima.

### 2. Samoocjenjivanje (individualno samoocjenjivanje i radionica o konsenzusu)

- **Vršenje samoocjenjivanja:** Individualno GSO primjenom prilagođenih primjera počinje i planirano je da traje između 4-6 sedmica. Svaki član GSO odgovara na Upitnik CAF-a na osnovu vlastitog znanja i radnog iskustva, dajući odgovore na pitanja:
  - Koje su naše prednosti i u čemu smo dobri?
  - Koje su oblasti za poboljšanje?
  - Koje mjere za poboljšanje mogu biti predložene i provedene?
- Ocjenjivanje se vrši prema tabeli bodovanja prema PDCA modelu (planiraj, uradi, provjeri, djeluj) za faktore, odabirom nivoa za koji se procjenjuje da će biti dostignut u nekoj od faza PDCA ciklusa. Rezultati se boduju prema uočenom trendu u toku. Ukupni rezultati se prikupljaju i prenose na Radionicu o konsenzusu.
- **Provođenje Radionice o konsenzusu:** Postignut je konsenzus među članovima grupe o svim kriterijima, podkriterijima, i bodovanju. Izvještaj o samoocjenjivanju se izrađuje i dostavlja rukovodstvu, kao osnova za određivanje prioriteta.



### 3. Plan poboljšanja (sa Radionicom o akcionom planu za poboljšanja)

- **Radionica o određivanju prioriteta/radionica o akcionom planu za poboljšanje:** Ovo je trenutak kada rukovodstvo donosi odluke na osnovu participativne diskusije sa članovima grupe za samoocjenjivanje i drugim rukovodiocima u organizaciji. Identificirane mogućnosti za poboljšanje se rangiraju na osnovu njihovog strateškog utjecaja i izvodljivosti.
- **Izrada plana za poboljšanje sa prioriternim mjerama:** Definisati konkretan plan sa konkretnim mjerama, vremenskim rasporedom, odgovornostima i očekivanim rezultatima, dodijeliti resurse.
- **Realizacija plana:** Provedite prioriternne mjere u zadatom vremenskom okviru. Pratite implementaciju i riješite sve izazove ili kašnjenja (praćenje).

### 4. Evaluacija i povratne informacije

- **Mjerenje rezultata:** Izvršite evaluaciju utjecaja provedenih poboljšanja koristeći relevantne indikatore efekta.
- **Prikupljanje povratnih informacija:** Prikupite ulazne podatke od osoblja i zainteresovanih strana kako biste procijenili uspjeh procesa.
- **Prilagođavanje po potrebi:** Precizirajte mjere za poboljšanja na osnovu povratnih informacija i rezultata.
- **Uključivanje u eksterne povratne informacije:** Razmislite o prijavi za CAF postupak eksterne povratne informacije (PEF) kako biste potvrdili rezultate i stekli dodatne uvide.

Organizacija može da se poveže sa drugim organizacijama u CAF mreži kako bi podijelila najbolje prakse i iskustva i učestvovala u konferencijama, radionicama i forumima radi produbljivanja razumijevanja i saradnje.

## 2.3. CAF u obrazovanju

**CAF u obrazovanju**<sup>11</sup> se pojavio kao adaptacija specifična za dati sektor, prilagođena obrazovnim institucijama na svim nivoima, od predškolskog do visokog obrazovanja i cjeloživotnog učenja.

Putovanje CAF-a u obrazovanju počelo je objavljivanjem njegove prve verzije 2011. godine, nakon čega je uslijedilo unaprijeđeno izdanje iz 2013. godine. Sa uvođenjem CAF 2020, postala su neophodna dalja ažuriranja kako bi se uskladio sa novim prioritetima i metodologijama. Predvođena portugalskim predsjedavanjem EU 2021. godine i uz podršku Radne grupe državnih/nacionalnih dopisnika za CAF i Evropskog resursnog centra za CAF-a, izrađena je revizija CAF u obrazovanju 2024. Ova ažurirana verzija integriše principe Cjelokupnog razvoja djece, Evropski okvir kvalifikacija i Evropsko osiguranje kvaliteta u stručnom obrazovanju i osposobljavanju, naglašavajući holističku obrazovnu izvrsnost.

---

<sup>11</sup> <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/caf-library/> Obavještenje od 9. 12. 2024. godine: CAF u obrazovanju je ažuriran 2024. godine. Novi model će uskoro biti objavljen na internet stranici Evropskog resursnog centra za CAF.

CAF u obrazovanju predstavlja prilagođeni model UUK osmišljen posebno za obrazovni sektor<sup>12</sup>. CAF u obrazovanju usklađuje prioritete obrazovnih institucija sa širim evropskim ciljevima, kao što su inkluzivnost, inovativnost i održivost, a istovremeno se bavi specifičnim potrebama učenika, odgojno-obrazovnih radnika i zainteresovanih strana. Za razliku od drugih alata za upravljanje kvalitetom, CAF podstiče aktivno angažovanje svih zaposlenih i zainteresovanih strana, podstičući zajedničku posvećenost kvalitetu i institucionalnom rastu.

Prednosti CAF-a u obrazovanju su značajne. Promovišući kulturu samorefleksije, omogućava obrazovnim institucijama da sistematski identificiraju prednosti i oblasti za poboljšanje. Primena CAF-a u obrazovanju će podstaći digitalizaciju, upravljanje promjenama i bolju realizaciju i izradu nastavnog plana i programa. Unaprijeđeni proces donošenja odluka u obrazovnom sektoru, uz usklađivanje organizacijskih praksi sa ciljevima obrazovanja na lokalnom, državnom/nacionalnom i međunarodnom nivou, dovešće do sistematskog povećanja zadovoljstva zainteresiranih strana. Na nivou internih poboljšanja, premošćavanje komunikacijskih jazova među zainteresiranim stranama (rukovodstvo, odgojno-obrazovni radnici, učenici), stjecanje novih perspektiva o organizacijskim ciljevima i potrebama korisnika, upravljanje rezultatima rada i orijentacija na rezultate su neke od najvidljivijih i najopipljivijih koristi. Pored toga, CAF u obrazovanju podstiče saradnju između obrazovnih institucija, stvarajući mrežu najboljih praksi koja podstiče inovacije i podržava kontinuirano poboljšanje. Registracijom u bazu podataka korisnika CAF-a u Evropskom resursnom centru za CAF, korisnici CAF-a u obrazovanju mogu da dopru do drugih korisnika i razmjene prednosti, nove ideje i izazove. Pored toga, učešće u CAF događajima i predstavljanje inspirativnih praksi ne samo da promoviše instituciju kao korisnika UUK, već takođe doprinosi sveukupnom jačanju i ažuriranju CAF modela, smjernica, a potom i mreže stručnih radnika.

---

<sup>12</sup> Primjer primjene CAF-a u obrazovanju: [https://www.kdz.eu/sites/default/files/2021-02/CAF-Conference%2017%20Feb\\_ISCSP.pdf](https://www.kdz.eu/sites/default/files/2021-02/CAF-Conference%2017%20Feb_ISCSP.pdf)

# REGIONALNI STANDARD KOMPETENCIJA ZA EKSTERNE EVALUATORE

## 1. Uloga i svrha Regionalnog standarda kompetencija

Izrada **Regionalnog standarda kompetencija** je rezultat zajedničkog napora koji je uključivao predstavnike iz sedam ekonomija u regionu: Albanije, Bosne i Hercegovine, Kosova\*, Crne Gore, Republike Moldavije, Republike Sjeverne Makedonije i Srbije. Rezultat je regionalni standard prilagođen državnim/nacionalnim zahtjevima i potrebama, i integrisan u državni/nacionalni sistem svake ekonomije, koji osigurava da eksterni evaluatori ispunjavaju iste osnovne standarde preko granica.

Značaj ovog rezultata zajedničkog rada je u njegovoj sposobnosti da osigura zajedničku osnovu za eksterne evaluatore, bez obzira na njihovu lokaciju. Ovaj standard omogućava međudržavnu saradnju i poređenje, dok je i dalje dovoljno fleksibilan da se prilagodi državnim/nacionalnim razlikama kada se primjenjuje na lokalnom nivou. Omogućava evaluatorima ne samo da posjeduju kompetencije neophodne za obavljanje svojih dužnosti, već i da budu u skladu sa širim obrazovnim ciljevima, uključujući i inkluzivnost, društvenu odgovornost i kontinuirano poboljšanje.

Standard kompetencija za eksterne evaluatore igra važnu ulogu u osiguravanju dosljednog kvaliteta i pouzdanosti eksternih evaluatora u njihovom radu. Ove kompetencije definišu ključna znanja, vještine i ponašanja koja su evaluatorima potrebna kako bi efikasno obavljali svoj posao. Pružajući jasan okvir, Standard pomaže evaluatorima da razumiju šta se od njih očekuje, što im omogućava da dosljedno obavljaju svoje dužnosti u različitim obrazovnim institucijama.

U tom smislu, ovaj standard ima višestruke funkcije u usmjeravanju postupka angažovanja, obuke i profesionalnog usavršavanja eksternih evaluatora:

- ◆ *Identifikovanje osnovnih kompetencija u postupku angažovanja:* Određene kompetencije u okviru ovog standarda su od suštinskog značaja za kandidate koji teže da postanu eksterni evaluatori. Ove osnovne vještine i atributi čine osnovu procesa angažovanja, koje omogućavaju da kandidati budu dobro pripremljeni za efikasno preuzimanje svoje uloge.
- ◆ *Okvir za kontinuirano usavršavanje:* Neke kompetencije nisu statične, već zahtijevaju stalni razvoj. Standard, stoga, funkcioniše kao plan za kontinuirano profesionalno usavršavanje eksternih evaluatora, posebno kroz strukturirane programe obuke osmišljene tako da omogućavaju proširenje i produbljivanje njihove stručnosti.
- ◆ *Alat za ocjenu potreba za obukom:* Standard mogu da koriste agencije za osiguranje kvaliteta kako bi procijenile da li je evaluatorima potrebna početna obuka ili dalje Stalno stručno usavršavanje (SSS). Identifikovanjem oblasti u kojima kompetencije možda nedostaju ili bi mogle da budu poboljšane, agencije mogu da prilagode programe obuke tako da efikasno zadovolje potrebe evaluatora.
- ◆ *Osnova za evaluaciju rezultata rada:* Kao skup kriterija, standard pruža objektivnu mjeru za evaluaciju rezultata rada eksternih evaluatora. Ovaj pristup podržava dosljedne i pravedne procjene, čime omogućava da evaluatori zadovoljavaju profesionalne standarde u svojim evaluacijama.
- ◆ *Resursi za planiranje radne snage:* U slučaju obrazovnih institucija, standard pomaže u definisanju zahtjeva u smislu kompetencija pri angažovanju novih evaluatora, strukturiranju

opisa poslova i efikasnom organizovanju uloga radne snage. To omogućava da se pravim vještinama da prioritet, podstičući kompetentnu i pripremljenu radnu snagu za evaluaciju.

Na ovaj način, Regionalni standard kompetencija pruža strukturiran i holistički pristup za upravljanje kompetencijama eksternih evaluatora, na kraju doprinoseći visokokvalitetnom i pouzdanom sistemu evaluacije u svim ekonomijama učesnicama.

## 2. Izrada standarda kompetencija u okviru Projekta EQET SEE

Izrada **Regionalnog standarda kompetencija za eksterne evaluatore** u okviru projekta EQET SEE je rezultat **sveobuhvatnog i zajedničkog napora** koji je uključivao predstavnike sedam ekonomija: Albanije, Bosne i Hercegovine, Kosova\*, Crne Gore, Republike Moldavije, Republike Sjeverne Makedonije i Srbije, kao što je ranije pomenuto. Ova inicijativa je imala za cilj stvaranje jedinstvenog okvira koji se bavi različitim obrazovnim kontekstima svake ekonomije učesnice, dok istovremeno promoviše dosljedan kvalitet u eksternim evaluacijama. Dajući prioritet saradnji, prilagodljivosti i usklađivanju sa savremenim obrazovnim principima, proces razvoja omogućava da ovaj standard ne samo da jača kvalitet eksternih evaluacija, već i podstiče kulturu stalnog usavršavanja i profesionalnog rasta među evaluatorima širom regiona.

Načela životne sredine, društvene odgovornosti i rodne ravnopravnosti (ESG principi) bili su sastavni dio diskusija. Integracijom ovih principa, standard se ne fokusira samo na kompetencije eksternih evaluatora potrebnih za efektivnu evaluaciju, već i naglašava važnost inkluzivnosti i društvene odgovornosti, kao i aspekata životne sredine, u okviru nacionalnih okvira obrazovanja i eksterne evaluacije.

**Regionalni standard kompetencija** za eksterne evaluatore definiše sveobuhvatan okvir koji ističe osnovne kvalifikacije i zahtjeve za evaluatore u kontekstu obrazovanja.

Različiti segmenti RSK definišu različita znanja, vještine i stavove relevantne za određeni segment, a koji karakterišu kompetentne evaluatore.

Konkretno, okvir definiše nekoliko domena kompetencija. Prvi domen se fokusira na **ključne kompetencije** koje su osnova uloge evaluatora, definišući ono što ih razlikuje od drugih stručnih lica u oblasti obrazovanja. Drugi domen naglašava **stručnu praksu u oblasti eksterne evaluacije**, naglašavajući **jedinstvene vještine i pristupe** koje evaluatori moraju da primjenjuju. **Vještine interpersonalne komunikacije** čine treći domen, koji prepoznaje važnost efektivnih ljudskih odnosa i društvenih interakcija u negovanju efikasnosti evaluatora u svim fazama procesa evaluacije. Četvrti domen se bavi **metodologijom evaluacije**, naglašavajući značaj sistematskog istraživanja zasnovanog na dokazima za dobivanje vrijednih rezultata. **Vještine vođenja i upravljanja** čine peti domen, koji naglašava potrebu za evaluatorima kako bi se efikasno upravljalo planovima rada, vremenskim rasporedima i resursima u cilju omogućavanja uspješnog okončanja evaluacije. Konačno, šesti domen se fokusira na **razumijevanje kontekstualnih faktora koji utječu na evaluacije**, kroz prepoznavanje različitih okolnosti i perspektiva uključenih zainteresiranih strana. Na kraju, okvir uključuje **domen međusektorske svijesti**, koji integriše ekološku održivost, socijalnu inkluziju i rodnu ravnopravnost kao pitanja vrijedna razmatranja za evaluatore.

Ove definisane kompetencije su od suštinskog značaja kako bi eksterni evaluatori mogli efikasno i dosljedno da obavljaju svoje uloge u različitim obrazovnim okruženjima.

### 3. Nacionalna prilagođavanja Regionalnog standarda kompetencija

Regionalni standard kompetencija (RSK) za eksterne evaluatore, koji je izrađen u okviru Projekta EQET SEE, nudi kohezivni okvir za osiguranje kvaliteta i stručnosti evaluatora širom ekonomija učesnica. Međutim, primena RSK na nacionalnom nivou zahtjeva određena prilagođavanja kako bi se prilagodili jedinstvenim regulatornim, kulturnim i obrazovnim kontekstima svake ekonomije.

Svaka zemlja učesnica je stoga prilagodila RSK kako bi ispunila vlastite državne/nacionalne zahtjeve uz očuvanje osnovnih kompetencija definisanih na regionalnom nivou. Ova ravnoteža između standardizacije i prilagođavanja omogućava da eksterni evaluatori podržavaju dosljednu primjenu mjerila kvaliteta dok se efikasno bave specifičnim državnim/nacionalnim potrebama.

*Državna/nacionalna prilagođavanja RSK uključuju sljedeće aspekte:*

- ◆ Dok osnovne kompetencije navedene u RSK ostaju dosljedne, svaka zemlja ima fleksibilnost da ih tumači u skladu sa svojim lokalnim obrazovnim politikama i institucionalnim strukturama.
- ◆ Državne/nacionalne agencije usklađuju RSK sa svojim postojećim okvirima evaluacije, uključujući sve neophodne proceduralne ili metodološke modifikacije.
- ◆ Prilagođavanja također uzimaju u obzir državne/nacionalne prioritete koji se odnose na inkluzivnost, društvenu odgovornost i održivost životne sredine, omogućavajući da se ove vrijednosti odraze u praksi eksternih evaluatora.

Prilagođavanjem RSK na državnom/nacionalnom nivou, ekonomije koje učestvuju u projektu EQET SEE su u mogućnosti da iskoriste zajednički standard koji promovise izvrsnost i uporedivost preko granica, ali zadržava fleksibilnost kako bi podržao efikasnu implementaciju u svojim različitim obrazovnim okruženjima.

#### **Prilozi:**

- Prilog 1. Regionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore na engleskom jeziku  
([Regional standard of competences for external evaluators in English](#))
- Prilog 2. Nacionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore u Srbiji  
([National standard of competences for external evaluators in Serbia](#))  
Nacionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore u Albaniji  
([National standard of competences for external evaluators in Albania](#))  
Nacionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore u Moldaviji  
([National standard of competences for external evaluators in Moldova](#))  
Nacionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore u Sjevernoj Makedoniji  
([National standard of competences for external evaluators in North Macedonia](#))  
Nacionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore na Kosovu\*  
([National standard of competences for external evaluators in Kosovo\\*](#))  
Nacionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore u Crnoj Gori  
([National standard of competences for external evaluators in Montenegro](#))

# POSTUPCI ANGAŽOVANJA EKSTERNIH EVALUATORA

## 1. Načela efektivnog postupka angažovanja

Angažovanje eksternih evaluatora je ključan proces koji značajno utječe na kvalitet i kredibilitet procesa eksterne evaluacije. Kako bi ovaj proces bio efikasan i djelotvoran, mora da poštuje nekoliko osnovnih načela:

**Transparentnost** u procesu angažovanja gradi povjerenje i omogućava da sve zainteresovane strane jasno razumiju kriterije, procedure i očekivanja u pogledu selekcije. Oglasi za zapošljavanje treba da budu javni, da definišu uloge, odgovornosti i specifične kvalifikacije potrebne za datu poziciju. Kandidati moraju da budu informisani o svakoj fazi procesa, od početnog razmatranja prijave do konačnog odabira, uz jasnu komunikaciju o vremenskim rasporedima, potrebnoj dokumentaciji i postupcima donošenja odluka.

**Objektivnost** je neophodna za održavanje pravičnosti i integriteta u procesu zapošljavanja. Evaluacija kandidata treba da se zasniva isključivo na unapred definisanim kriterijima, kao što su kvalifikacije, iskustvo, vještine i kompetencije relevantne za ulogu eksternog evaluatora. Jasne i mjerljive referentne vrijednosti treba da se koriste za procjenu podobnosti svakog kandidata. Primjena strukturiranih intervjua, standardizovanih alata za ocjenjivanje i metoda evaluacije zasnovanih na kompetencijama može da pomogne da se omogući zapošljavanje bez pristrasnosti ili subjektivnih utjecaja.

**Pravednost i inkluzivnost:** Proces zapošljavanja mora da bude osmišljen tako da svim kandidatima koji ispunjavaju uvjete pruži jednaku priliku da se prijave i konkurišu za tu ulogu. Trebalo bi da bude oslobođen diskriminacije na osnovu spola, starosti, etničke pripadnosti ili drugih ličnih karakteristika. Pravednost također, znači da je potrebno omogućiti da proces bude dostupan kandidatima sa različitim profesionalnim biografijama i iskustvima, posebno onima koji unose različite perspektive i stručnost u ulogu eksternog evaluatora. Inkluzivne prakse, kao što je osiguravanje pristupačnih procedura za prijavljivanje svih kandidata i pružanje jednakih mogućnosti u svakoj fazi selekcije, su od ključnog značaja.

**Selekcija zasnovana na kompetencijama:** Proces zapošljavanja treba da se usmjeren na selekciju kandidata koji poseduju osnovne kompetencije potrebne za uloge u oblasti eksterne evaluacije. Ovo uključuje temeljnu evaluaciju stručnog znanja, vještina i atributa svakog kandidata koji se odnose na evaluaciju obrazovanja. Kompetencije kao što su kritičko mišljenje, analitičke sposobnosti, razumijevanje metodologija evaluacije i komunikacijske vještine treba da budu prioritet prilikom selekcije. Pored toga, evaluatori treba da pokažu sposobnost da se prilagode različitim obrazovnim kontekstima i izazovima. Regionalni standard kompetencija, i njegovi državni/nacionalni derivati, mogu da budu dobar izvor kompetencija potrebnih za uspješnu buduću implementaciju procesa eksterne evaluacije i rad u timu eksternih evaluatora.

**Dosljednost** u svim fazama zapošljavanja omogućava da se svi kandidati ocjenjuju na osnovu istih kriterija i primjenom istih postupaka. Standardizovani pristup, od početnog oglašavanja do konačnih intervjua, garantuje da će svaki kandidat imati jednaki tretman. Primjena dosljednog sistema bodovanja i postupka povratnih informacija za sve kandidate ne samo da podržava pravednost, već i olakšava

identifikaciju najkvalifikovanijih kandidata za datu ulogu. Preporučuje se da se standardizovani pristup, uključujući i sistem bodovanja, opiše u pisanoj formi i da se proces angažovanja također, vodi u pisanoj formi.

**Stručno usavršavanje:** Efikasan proces zapošljavanja ne bi trebalo da se usmjerava samo na odabir kvalifikovanih pojedinaca, već i na identifikaciju potencijala za buduće stručno usavršavanje. Kandidate treba birati ne samo zbog njihovih trenutnih kompetencija, već i na osnovu njihove sposobnosti da se dalje razvijaju kroz stalno stručno usavršavanje. Nuđenje mogućnosti za obuku i usavršavanje nakon zapošljavanja omogućava da eksterni evaluatori nastave da se razvijaju u svojim ulogama i da budu u toku sa najnovijim praksama i standardima evaluacije.

**Etička razmatranja:** Etički standardi moraju da vode čitav proces zapošljavanja. To podrazumijeva čuvanje povjerljivosti informacija kandidata, osiguranje transparentnosti u donošenju odluka i sprečavanje sukoba interesa među onima koji su uključeni u proces zapošljavanja. Preporučljivo je da načela povjerljivosti, transparentnosti i sprečavanja sukoba interesa u pisanoj formi potvrde učesnici u procesu selekcije. Održavanje etičke prakse osigurava integritet procesa i jača povjerenje zainteresovanih strana u selekciji evaluatora.

Integracijom ovih načela u proces zapošljavanja eksternih evaluatora, agencije za osiguranje kvaliteta mogu da budu sigurne da će odabrati visoko kvalificirane, kompetentne stručnjake koji su sposobni da vrše pravične, dosljedne i kvalitetne evaluacije. Time se jača cjelokupan obrazovni sistem i promoviše povjerenje u proces evaluacije.

## 2. Primjena standarda kompetencija u zapošljavanju

Primjena standarda kompetencija pri zapošljavanju igra važnu ulogu u težnji da se omogući da angažovanje eksternih evaluatora bude usklađeno sa očekivanjima i odgovornostima uloge. Regionalni i državni/nacionalni standardi kompetencija osiguravaju jasan i struktuiran okvir koji usmjerava cjelokupan proces angažovanja kroz definisanje osnovnih kompetencija i sposobnosti koje kandidati moraju da posjeduju.

Standard definiše profil posla eksternih evaluatora, fokusirajući se na njihovu ulogu u planiranju i provođenju evaluacije, saradnji sa zainteresovanim stranama i osiguravaju usaglašenosti sa relevantnim propisima. Standardi osiguravaju mjerila za određivanje ulaznih zahtjeva i oblasti stručnosti koje su neophodne za tu ulogu. Time se omogućava da odabrani evaluatori posjeduju pravu kombinaciju znanja, vještina i stavova kako bi efikasno obavljali svoje dužnosti (gde se mora napomenuti da, na nivou zapošljavanja, kandidati ne moraju nužno da zadovoljavaju cjelokupan standard, već se procjenjuje njihov potencijal za ispunjavanje zahtjeva standarda u budućnosti);

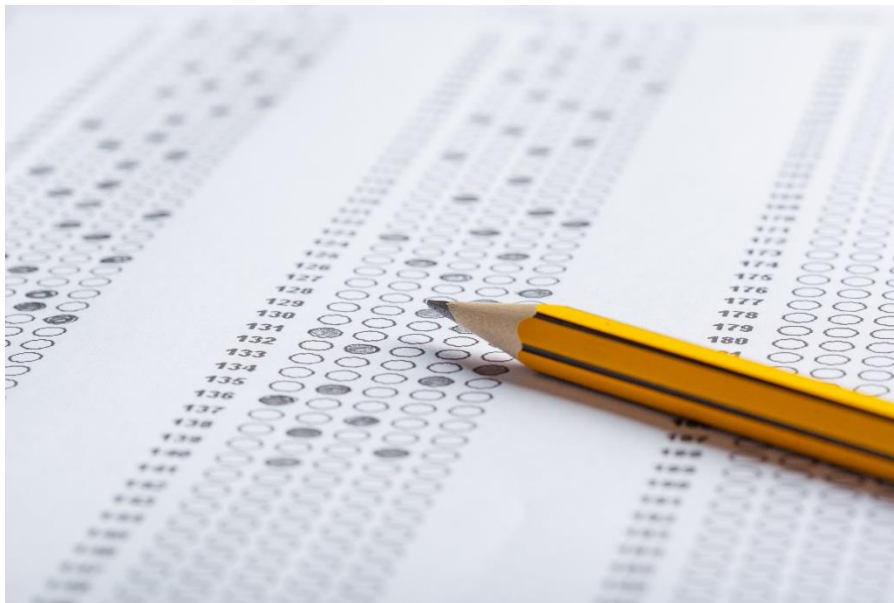
Standard služi kao praktičan alat za angažovanje, koji pomaže agencijama da identificiraju pojedince koji nisu samo tehnički kvalificirani, već su i sposobni (ili će biti sposobni nakon početne obuke) da upravljaju složnošću eksternih evaluacija i spremni su da ispune specifične zahtjeve svoje uloge, što na kraju poboljšava ukupnu efikasnost procesa evaluacije.

## ANALIZA POTREBA ZA OBUKOM

### 1. Uloga i svrha analize potreba za obukom (APO)

Primarna svrha vršenja **analize potreba za obukom (APO)** je da se identificiraju specifični zahtjevi za obukom eksternih evaluatora, čime im se omogućava da posедуju neophodne vještine i znanje za efikasno obavljanje svojih dužnosti. Razumijevanjem i utvrđivanjem nedostataka u znanju, vještinama i kompetencijama, institucije mogu da prilagode programe obuke tako da se bave ovim oblastima, a da istovremeno ostaju u skladu sa institucionalnim potrebama, podstičući na taj način stalno stručno usavršavanje evaluatora, institucije i poboljšavajući sveukupni kvalitet evaluacija.

U okviru projekta “Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Evropi” (EQET SEE) pripremljen je regionalni upitnik za analizu potreba za obukom izrađen posebno za eksterne evaluatore, na osnovu Regionalnog standarda kompetencija za eksterne evaluatore. Primjenom ovog alata provedeno je istraživanje kako bi se identificirale potrebe za obukom širom regiona, što je podstaklo izradu Regionalnog programa obuke za eksterne evaluatore i njegovu implementaciju. Upitnik je dalje prilagođen i primjenjen na državnom/nacionalnom nivou u sedam ekonomija: Albaniji, Bosni i Hercegovini, Kosovu\*, Crnoj Gori, Republici Moldaviji, Republici Sjevernoj Makedoniji i Srbiji. Uvidi stečeni iz ovih državnih/nacionalnih ocjenjivanja odigrali su ključnu ulogu u izradi i primjeni prilagođenih državnih/nacionalnih programa obuke.



### 2. Izrada i struktura Upitnika za APO

Proces izrade upitnika za analizu potreba za obukom (APO) u okviru projekta EQET SEE uključivao je zajednički napor stručnjaka ERI SEE i stručnjaka iz sedam ekonomija: Albanije, Bosne i Hercegovine,



Kosova\*, Crne Gore, Republike Moldavije, Republike Sjeverne Makedonije i Srbije. Predstavници agencija za osiguranje kvaliteta koje su odgovorne za nadzor nad kvalitetom obrazovanja u ovim ekonomijama odigrali su ključnu ulogu u postupku osiguranja sveobuhvatnosti i relevantnosti upitnika za regionalni kontekst.

Osnova za upitnik je bio Regionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore, koji je također, izrađen u okviru projekta EQET SEE.

Sam upitnik je podijeljen u nekoliko ključnih dijelova, uključujući:

- ◆ Zakonski i institucionalni kontekst i osiguranje kvaliteta: Usmjeravanje evaluatora na razumijevanje zakonskih okvira i institucionalnih zahtjeva evaluatora za osiguranje kvaliteta.
- ◆ Metode za osiguranje kvaliteta: Ocjena poznavanja i iskustva evaluatora sa različitim metodama za osiguranje kvaliteta i njihovom primjenom u praksi.
- ◆ Komunikacija: Evaluacija vještina u vezi sa efikasnom komunikacijom u procesima evaluacije.
- ◆ Društveni kontekst: Razmatranje načina na koji eksterni evaluatori uzimaju u obzir šira društvena pitanja u svom radu.
- ◆ Socio-demografski kontekst: Prikupljanje informacija o ličnom i profesionalnom kontekstu evaluatora kako bi se osigurao raznolik i reprezentativan uzorak.

Upitnik za APO je zatim prilagođen na državnom/nacionalnom nivou, čime je omogućeno da lokalni konteksti budu uzeti u obzir uz održavanje dosljedne strukture u svim ekonomijama. Uvidi iz ove državne/nacionalne primjene značajno su doprinijeli izradi prilagođenih državnih/nacionalnih programa obuke.

Više detalja o regionalnom programu obuke i njegovoj implementaciji biće dato u sljedećem poglavlju.

### 3. Primjena Upitnika za APO

Nakon što je izrađen upitnik za APO, korišten je za provođenje istraživanja u svih sedam ekonomija (putem platforme LimeSurvey) u cilju identifikacije zajedničkih potreba na regionalnom nivou. Ova platforma je omogućila efikasno prikupljanje podataka od eksternih evaluatora u svih sedam ekonomija uključenih u projekat EQET SEE: Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo\*, Crna Gora, Republika Moldavija, Republika Sjeverna Makedonija i Srbija. Nakon distribucije, odgovori su prikupljeni putem centralizovanog sistema, koji je omogućio objedinjenu analizu regionalnih podataka. Analizu je proveo vanjski ekspert i prezentovao je članovima radne grupe EQET SEE. Prikupljeni podaci su dali ključne podatke za oblikovanje Regionalnog programa obuke za eksterne evaluatore.

Na državnom/nacionalnom nivou, upitnik za APO je prilagođen tako da odražava specifične kontekste svake ekonomije. To je podrazumijevalo prilagođavanje pitanja u skladu sa okvirima državne/nacionalne politike, procedurama eksterne evaluacije i geografskom distribucijom institucija nadležnih za osiguranje kvaliteta unutar državnog/nacionalnog sistema. Državno/nacionalno prilagođeni upitnici su također, postavljeni na platformu Lime Survey i distribuirani svim registrovanim eksternim evaluatorima u svakoj ekonomiji. Državne/nacionalne radne grupe su bile odgovorne za analizu rezultata na lokalnom nivou, koristeći prikupljene podatke za preciziranje državnih/nacionalnih programa obuke za eksterne evaluatore.

**Prilozi:**

- Prilog 1. Regionalni upitnik za ocjenu potreba eksternih evaluatora u pogledu obuka na engleskom jeziku ([Regional questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in English](#))
- Prilog 2. Nacionalni upitnik za ocjenu potreba eksternih evaluatora u pogledu obuka u Srbiji ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Serbia](#))
- Nacionalni upitnik za ocjenu potreba eksternih evaluatora u pogledu obuka u Albaniji ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Albania](#))
- Nacionalni upitnik za ocjenu potreba eksternih evaluatora u pogledu obuka u Hrvatskoj ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Croatia](#))
- Nacionalni upitnik za ocjenu potreba eksternih evaluatora u pogledu obuka u Sjevernoj Makedoniji ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in North Macedonia](#))
- Državni/nacionalni upitnik za ocjenu potreba eksternih evaluatora u pogledu obuka u BiH ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in BiH](#))
- Nacionalni upitnik za ocjenu potreba eksternih evaluatora u pogledu obuka u Moldaviji ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Moldova](#))

# OCJENA KOMPETENCIJA

## 1. Uloga i svrha ocjene kompetencija

Ocjena kompetencija igra važnu ulogu u osiguravanju efikasnosti eksternih evaluatora jer nudi strukturirani pristup ocjenjivanju njihovih vještina, znanja i kompetencija relevantnih za njihove rezultate rada. Glavni cilj ocjene kompetencije je da se identificiraju prednosti i oblasti za poboljšanje, što pomaže u unapređenju kvaliteta evaluacije i stručnog usavršavanja evaluatora. Ovaj proces omogućava evaluatorima da budu spremni za obavljanje svojih zadataka na pouzdan i dosljedan način, poštujući utvrđene standarde.

U okviru projekta “Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Evropi” (EQET SEE), Upitnik za ocjenu kompetencija je izrađen kao **upitnik za evaluaciju 360 stepeni**, koji nudi višedimenzionalnu perspektivu o rezultatima rada eksternih evaluatora. Ovaj upitnik prikuplja povratne informacije iz različitih izvora, uključujući supervizore, kolege i same evaluatore, pružajući sveobuhvatan pogled na kompetencije i efikasnost svakog evaluatora.

Pored toga, upitnik za evaluaciju 360 stepeni predstavlja dragocjeno sredstvo za interne evaluacije rada eksternih evaluatora. Kao osnova za praćenje učinka, omogućava agencijama za osiguranje kvaliteta da slijede dosljedne standarde i podstiču stručno usavršavanje među evaluatorima, time što omogućavaju da proces evaluacije ostane rigorozan i usklađen sa regionalnim i državnim/nacionalnim standardima.

Ovaj upitnik je osmišljen u skladu sa Regionalnim standardom kompetencija za eksterne evaluatore, a njegova konkretna primjena će biti detaljno opisana u narednom poglavlju. Ovaj pristup omogućava da ocjena kompetencija bude direktno povezana sa utvrđenim standardima, pružajući sveobuhvatan okvir za evaluaciju eksternih evaluatora u regionu.

## 2. Izrada i primjena upitnika za evaluaciju 360 stepeni

Izrada i primjena upitnika za evaluaciju 360 stepeni u okviru projekta EQET SEE je osmišljena tako da pruži sveobuhvatan alat za ocjenu kompetencija eksternih evaluatora. Proces je imao za cilj da stvori sistem koji bi mogle da koriste agencije za osiguranje kvaliteta u sedam ekonomija (Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo\*, Crna Gora, Republika Moldavija, Republika Sjeverna Makedonija i Srbija) za potrebe samoocjenjivanja i dobivanja povratnih informacija od kolega i rukovodstva.

Sistem **evaluacije 360 stepeni** uključuje tri različita nivoa: samoevaluaciju, evaluaciju koju provode kolege i evaluaciju koju provodi rukovodstvo. Primarni cilj je evaluacija rada eksternih evaluatora (EE) kroz višedimenzionalni pristup koji uključuje evaluacije koje provode supervizori, samoevaluacije i evaluacije koju provode kolege, čime se podstiče kultura konstruktivnih povratnih informacija i stalnog učenja.

U pogledu implementacije, institucije imaju fleksibilnost da primjene sva tri nivoa ocjenjivanja ili da prilagode proces tako da zadovolje svoje specifične potrebe. Upitnici su prilagodljivi i mogu da se

modifikuju tako da uključe dodatna pitanja za dobivanje povratnih informacija ili da odgovaraju specifičnom kontekstu svake institucije. Ova fleksibilnost omogućava da alat ostane relevantan i efikasan u različitim državnim/nacionalnim i institucionalnim okvirima.

Evaluacija 360 stepeni, razvijena u okviru projekta EQET SEE, nije samo metoda za ocjenu kompetencija, već i sredstvo za podsticanje napretka. Koristeći povratne informacije dobivene od kolega i rukovodstva, evaluatori mogu bolje da razumiju svoje rezultate rada, da identifikuju mogućnosti za poboljšanje. Anonimnost i pažljivo rukovanje povratnim informacijama su od ključne važnosti kako bi se omogućilo evaluatorima da se osećaju sigurno u samom procesu, promovišući iskren i konstruktivan doprinos.

### 3. Uključivanje povratnih informacija, stalnog poboljšanja i dokumentacije

Efikasnu ocjenu kompetencija ne treba posmatrati kao jednokratni proces, već kao dio kontinuiranog ciklusa poboljšanja. Integrisanje mehanizama za dobivanje povratnih informacija u okvir za ocjenjivanje igra ključnu ulogu u težnji da se omogući da se rezultat rada eksternih evaluatora dosljedno poboljšava. Uključivanjem sistematskih povratnih informacija u proces ocjene kompetencije, organizacije mogu da podstiču kontinuirano poboljšanje, dok istovremeno osiguravaju transparentnost i odgovornost kroz odgovarajuću dokumentaciju.

**Mehanizmi za dobivanje povratnih informacija:** Povratne informacije su osnova svakog procesa poboljšanja, posebno u postupku ocjenjivanja kompetencija za eksterne evaluatore. Svrha uključivanja povratnih informacija je dvostruka: da se evaluatorima pruži konstruktivan uvid u njihove rezultate rada i da se institucijama omogući da usavrše svoje sisteme evaluacije na osnovu dobivenih povratnih informacija.

Ključne strategije za integraciju povratnih informacija uključuju:

- ◆ Strukturirane petlje povratnih informacija: Primjena strukturiranih petlji povratnih informacija omogućava evaluatorima da dobivaju ulazne podatke iz različitih izvora - samevaluacija, recenzije kolega i ocjene koju dobiju od rukovodstva (kao što je navedeno u evaluaciji 360 stepeni). Ovaj sveobuhvatni pristup omogućava holistički pogled na kompetencije evaluatora.
- ◆ Anonimnost u recenzijama kolega: Omogućavanje da povratne informacije dobivene od kolega ostanu anonimne od suštinskog je značaja za njegovanje iskrenih i konstruktivnih povratnih informacija. Anonimnost podstiče evaluatore da daju iskrene uvide bez straha od profesionalnih posljedica.
- ◆ Konstruktivne povratne informacije orijentisane na akciju: Povratne informacije koje se dobivaju kroz upitnike treba da budu i konstruktivne i orijentisane na akciju. Kvantitativne povratne informacije treba da budu dopunjene kvalitativnim objašnjenjima, uz dostavljanje jasnog obrazloženja da date ocjene i smjernice za poboljšanje evaluatorima.
- ◆ Pitanja otvorenog tipa za dobivanje dodatnih uvida: Uključivanje pitanja otvorenog tipa kao što su "Koja poboljšanja se mogu napraviti?" ili "Zašto ste dali ovu ocjenu?" može da ponudi dublji uvid i olakšati smisleniji dijalog o potrebama u smislu rezultata rada i razvoja.

Kako bi proces ocjene kompetencija ostao efikasan i relevantan, on mora da se razvija kao odgovor na uvide dobivene kroz povratne informacije. Kontinuirano poboljšanje uključuje redovnu reviziju i

prilagođavanje procesa i alata za ocjenjivanje, na osnovu novonastalih potreba, standarda koji se razvijaju i organizacijskih ciljeva.

Institucije treba periodično da revidiraju upitnike i kriterije za ocjenjivanje kako bi omogućile usklađenost sa važećim standardima i institucionalnim ciljevima. Ovo može da podrazumijeva ažuriranje upitnika na osnovu Regionalnog standarda kompetencija za eksterne evaluatore ili nove nalaze dobivene iz ocjene potreba za obukom evaluatora.

Ocjene kompetencija treba da budu dio iterativnog procesa koji uključuje ne samo ocjenjivanje već i radnje koje slijede nakon toga. Nakon što dobiju povratne informacije, evaluatore treba ohrabriti da postave ciljeve stručnog usavršavanja, učestvuju u ciljnoj obuci i učestvuju u procesu kontinuiranog učenja.

Institucije treba da njeguju kulturu napredovanja tako što će evaluatorima pružiti priliku da djeluju na osnovu povratnih informacija koje dobiju. To može da uključuje ponudu programa obuke, radionice ili sesije uzajamnog učenja koje se bave identifikovanim oblastima za poboljšanje.

Dokumentovanje rezultata procjene je ključno za održavanje transparentnosti i odgovornosti u procesu evaluacije. Odgovarajuća dokumentacija omogućava da sve zainteresovane strane — evaluatori, kolege, rukovodstvo i agencije za osiguranje kvaliteta — imaju jasnu evidenciju o ocjeni i rezultatima, podstičući kulturu povjerenja i odgovornosti.

Institucije bi trebalo da jasno dokumentuju ceo proces ocjenjivanja, uključujući i učesnike u evaluaciji (dok u isto vrijeme osiguravaju anonimnost tamo gde je to potrebno), dobivene povratne informacije i rezultate. Dokumentacija treba da bude strukturirana i dostupna relevantnim zainteresovanim stranama kako bi se osigurala jasnoća i dosljednost.

Izveštaji o ocjenjivanju treba da prikažu ne samo rezultat rada eksternih evaluatora, već i razloge za date ocjene. Ovi izveštaji treba da sadrže rezime kako kvantitativnih, tako i kvalitativnih povratnih informacija, naglašavajući oblasti u kojima su zabilježene jače strane i oblasti u kojima ima prostora za poboljšanje. Takvi izveštaji mogu da posluže kao osnova za planove stručnog usavršavanja i buduća ocjenjivanja.

Institucije moraju da definišu jasne smjernice za upravljanje i čuvanje podataka o ocjenjivanju. To podrazumeva također, definisanje lica koja imaju pristup podacima, koliko dugo će se oni čuvati i kako će se koristiti u postupcima donošenja odluka. Treba voditi računa da se osigura usaglašenost sa zakonskim i institucionalnim standardima zaštite podataka.

Povratne informacije i podaci prikupljeni iz svakog ciklusa ocjenjivanja bi trebalo da pruže informacije za buduće cikluse evaluacije. Time se stvara petlja povratnih informacija u kojoj se dosadašnji uvidi kontinuirano integrišu u poboljšanje rezultata rada kako pojedinačnog evaluatora, tako i cjelokupnog procesa ocjenjivanja.

Integracijom mehanizama za dobivanje povratnih informacija, podsticanjem stalnog poboljšanja i održavanjem transparentne i odgovorne dokumentacije, institucije mogu poboljšati efikasnost ocjenjivanja kompetencija za eksterne evaluatore. Ovaj strukturirani pristup ne samo da podržava profesionalni razvoj evaluatora, već i omogućava da proces ocjenjivanja ostane robustan, pouzdan i usklađen sa institucionalnim ciljevima.

**Prilozi:**

Prilog 1. Upitnici za ocjenjivanje kompetencija eksternih evaluatora na engleskom jeziku  
([Questionnaires for an external evaluator's competence assessment in English](#))

## PROGRAMI OBUKE ZA EKSTERNE EVALUATORE

### 1. Svrha i značaj programa obuke za eksterne evaluatore

Programi obuke za eksterne evaluatore osmišljeni su tako da omoguće evaluatorima da budu dobro pripremljeni i da se stalno usavršavaju kako bi efikasno obavljali svoje dužnosti. Dve ključne komponente ovih programa su početna obuka i stalno stručno usavršavanje (SSU), i obje imaju ključne, ali različite svrhe.

#### Početna obuka za eksterne evaluatore

Početna obuka pruža eksternim evaluatorima osnovna znanja i vještine koje su im potrebne za provođenje evaluacija u skladu sa utvrđenim standardima. Omogućava im da razumiju postupke evaluacije, relevantne okvire i očekivanja od njihove uloge. Kroz osiguravanje ovih osnovnih alata evaluatorima na samom početku, obuka promovira dosljednost u načinu na koji se evaluacije provode i pomaže evaluatorima da primjene najbolje prakse od samog početka. Početna obuka često može da obuhvata praćenje iskusnijeg kolege na poslu ("*job shadowing*") tokom određenog vremenskog perioda.

#### Stalno stručno usavršavanje (SSU) za eksterne evaluatore

SSU je podjednako važno jer podržava stalni razvoj evaluatora tokom njihove karijere. Svrha SSU je da dalje razvija kompetencije eksternih evaluatora i da drži u korak sa novim metodologijama, novim trendovima u osiguranju kvaliteta obrazovanja i svim promjenama u institucionalnim standardima. Pruža mogućnosti evaluatorima da usavrše svoje vještine, bave se oblastima u kojima ima prostora za poboljšanje i prilagode se očekivanjima koja se mijenjaju. Redovno uključivanje u aktivnosti u okviru SSU omogućava evaluatorima da nastave da unapređuju svoju efikasnost, doprinoseći time stalnom poboljšanju procesa evaluacije. Pored strukturiranih obuka, aktivnosti razmjene među kolegama, gdje eksterni evaluatori razmjenjuju ideje, iskustva i prakse, također mogu poslužiti kao oblik SSU.

U okviru projekta "Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Evropi" (EQET SEE) pripremljen je i implementiran Regionalni program obuke za eksterne evaluatore na osnovu uvida iz regionalne analize APO. Pojediniosti o ovom programu biće detaljnije objašnjene u sljedećem poglavlju.

### 2. Regionalni program obuke za eksterne evaluatore u okviru Projekta EQET SEE

Regionalni program obuke za eksterne evaluatore pripremljen je u okviru projekta "Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Evropi" (EQET SEE), koji ima za cilj jačanje sistema osiguranja kvaliteta u obrazovanju u sedam ekonomija: Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo\*, Crna

Gora, Republika Moldavija, Republika Sjeverna Makedonija i Srbija. Program obuke je zasnovan na sveobuhvatnoj analizi potreba za obukom (APO) provedenoj u ovim ekonomijama i okviru regionalnog standarda kompetencija, identificirajući posebne vještine i nedostajuća znanja među eksternim evaluatorima. Program su izradili stručnjaci iz portugalskog Inspektorata za obrazovanje i nauku (*Inspeção-Geral da Educação e Ciência*), koji posедуju značajno iskustvo u osiguranju kvaliteta i eksternoj evaluaciji u oblasti predtercijarnog obrazovanja.

Program obuke je potvrdila radna grupa koju čine predstavnici aktera u oblasti osiguranja kvaliteta uključeni u eksternu evaluaciju iz sedam ekonomija uključenih u projekat, čime je omogućeno da program bude kontekstualno relevantan i prilagođen potrebama regiona.

### **Svrha i ciljevi Regionalnog programa obuke**

Osnovna svrha Regionalnog programa obuke je da omogući eksternim evaluatorima da steknu osnovne kompetencije i praktične vještine potrebne za provođenje visokokvalitetnih evaluacija obrazovnih institucija. Program obuke je usmjeren na razvoj sposobnosti evaluatora da efikasno planiraju, provode i razmatraju procese evaluacije, čime se omogućava evaluatorima da izvode zaključke na osnovu informacija i dokaza. Nastoji da uskladi praksu evaluatora sa regionalnim standardom kompetencija za eksterne evaluatore, što je od ključnog značaja za poboljšanje obrazovnih ishoda i promovisanje odgovornosti i stalno poboljšanje u obrazovnim institucijama.

Program je strukturiran u module kako bi omogućio sveobuhvatno razumijevanje procesa eksterne evaluacije, od njegovih teorijskih osnova do praktične implementacije. Program također, naglašava važnost etičkog ponašanja, liderstva i efikasne komunikacije tokom procesa evaluacije, kao i tehnika za analizu podataka koje podržavaju donošenje odluka zasnovano na dokazima. Također, uključuje module fokusirane na društvene i ekološke dimenzije eksterne evaluacije.

Regionalni program obuke je osmišljen tako da ima dvostruku svrhu, u zavisnosti od modula koji se reprodukuju. Prvo, može da funkcioniše kao Program početne obuke za novozaposlene eksterne evaluatore, pružajući im osnovne vještine i znanja koja su potrebna da započnu obavljanje svojih dužnosti. Drugo, program se može koristiti zasebno kao alat za stalno stručno usavršavanje (SSU) za nadogradnju kompetencija eksternih evaluatora.



## **Struktura programa**

Regionalni program obuke za eksterne evaluatore organizovan je u nekoliko ključnih modula, od kojih se svaki bavi kritičnim aspektima procesa eksterne evaluacije. Program objedinjuje i teorijsko učenje i praktične aktivnosti, sa snažnim fokusom na razvijanje kritičnih vještina evaluacije.

### **Modul 1: Uvod u eksternu evaluaciju**

Ovaj modul pruža učesnicima sveobuhvatan uvod u proces eksterne evaluacije, počevši od njegove prirode i svrhe. Uključuje detaljno istraživanje etičkih načela i politika koje podupiru eksternu evaluaciju, naglašavajući dvostruke ciljeve odgovornosti i osnaživanja u okviru obrazovnih sistema. Modul također, pokriva historijski razvoj eksterne evaluacije na međunarodnom, regionalnom i državnom/nacionalnom nivou, pomažući učesnicima da shvate kako se njihov rad uklapa u širi kontekst. Kroz vođene diskusije i studije slučaja, evaluatori su obučavaju da razlikuju različite svrhe evaluacije i da prihvate svoju odgovornost u održavanju profesionalnih standarda.

Ključni ishodi učenja u okviru ovog modula uključuju:

- ◆ Razumijevanje osnovnih načela eksterne evaluacije.
- ◆ Pravljenje razlike između ciljeva odgovornosti i osnaživanja.
- ◆ Prepoznavanje ključnih etičkih razmatranja uključenih u provođenje evaluacija.

### **Modul 2: Liderstvo i upravljanje u postupku evaluacije**

Liderstvo i efikasno upravljanje su od suštinskog značaja za uspeh timova za eksternu evaluaciju. Ovaj modul se fokusira na razvoj liderskih kvaliteta neophodnih za donošenje odluka tokom procesa evaluacije. Kroz studije slučaja i vježbe igranja uloga, učesnici uče da identifikuju i primenjuju ključne karakteristike liderstva u timovima za evaluaciju, razvijajući vještine za upravljanje dinamikom tima i osiguravanje uspjeha aktivnosti evaluacije.

Učesnici također učestvuju u praktičnim vježbama za kreiranje planova evaluacije, simulirajući ulogu vođe tima odgovornog za vođenje procesa evaluacije od planiranja do implementacije. Ovaj modul priprema evaluatore da predvide i upravljaju izazovima u procesu evaluacije, omogućavajući im da budu osposobljeni voditi svoje timove ka efikasnom ostvarivanju svojih ciljeva.

Ključni ishodi učenja uključuju:

- ◆ Razumijevanje karakteristika efikasnog liderstva u evaluaciji.
- ◆ Razvijanje vještina za upravljanje timovima i procesima za evaluaciju.
- ◆ Izrada detaljnih i efikasnih planova evaluacije.

### **Modul 3: Prikupljanje i analiza podataka**

Prikupljanje i analiza podataka su osnovne komponente procesa evaluacije. Ovaj modul evaluatorima nudi alate i tehnike neophodne za prikupljanje i analizu i kvantitativnih i kvalitativnih podataka. Učesnici istražuju strategije za izradu upitnika, vođenje intervjua i posmatranje prakse u učionici, a sve u okviru



eksterne evaluacije. Modul naglašava važnost triangulacije - korištenje više izvora podataka kako bi se osigurala validnost i pouzdanost nalaza evaluacije.

Kroz grupni rad i praktične vježbe, učesnici se obučavaju za izradu strategija za prikupljanje podataka usklađenih sa okvirom eksterne evaluacije. Oni također, uče da kritički analiziraju prikupljene podatke, identificirajući obrasce i donoseći odluke zasnovane na dokazima. Ovaj modul je od ključnog značaja jer omogućava evaluatorima da steknu vještine za pružanje tačnih i smislenih uvida u rad obrazovnih institucija.

Ključni ishodi učenja uključuju:

- ◆ Izradu i implementaciju efikasnih strategija prikupljanja podataka.
- ◆ Analizu kvantitativnih i kvalitativnih podataka u okviru evaluacije.
- ◆ Primjenu tehnika triangulacije kako bi se osigurali pouzdani rezultati evaluacije.

#### **Modul 4: Vještine interpersonalne komunikacije**

Efikasna komunikacija je ključna kompetencija za eksterne evaluatore, posebno u interakciji sa školskim osobljem, učenicima i drugim zainteresovanim stranama. Ovaj modul se fokusira na razvijanje međuljudskih vještina neophodnih za vođenje intervjua i jasno i etičko prenošenje nalaza evaluacije. Učesnici učestvuju u vježbama igranja uloga koje simuliraju scenarije evaluacije iz realnih situacija, omogućavajući im da vježbaju i usavrše svoje komunikacione vještine u podržavajućem okruženju.

Ovaj modul također, naglašava važnost etičke komunikacije, jer omogućava evaluatorima da rade svoj posao transparentno i sa integritetom. Do kraja ovog modula, učesnici će biti spremni da se suoče sa različitim međuljudskim situacijama koje se javljaju tokom procesa evaluacije, i biće u stanju da saopšte svoje nalaze na konstruktivan i profesionalan način.

Ključni ishodi učenja uključuju:

- ◆ Razvijanje efikasnih i etičkih komunikacijskih vještina.
- ◆ Obavljanje intervjua sa različitim zainteresovanim stranama u procesu evaluacije.
- ◆ Prenosjenje nalaza evaluacije na jasan i konstruktivan način.

#### **Modul 5: Efikasna komunikacija i izvještavanje**

Ovaj modul je posvećen unapređenju vještina evaluatora u izradi jasnih, strukturiranih i utjecajnih izvještaja o eksternoj evaluaciji. Predvođeni instruktorima, Isabel Barata i Rosa Micaelo, učesnici učestvuju u teorijskom učenju i praktičnim vježbama koje naglašavaju efikasan stil izvještavanja, tačnu triangulaciju podataka i davanje dobro potkrepljenih evaluacijskih nalaza.

Ključni ishodi učenja uključuju:

- ◆ Identifikovanje osnovnih karakteristika stila pisanja za izvještaje o EE.
- ◆ Kritičko ocjenjivanje kvaliteta izvještaja na osnovu jasnoće i utjecaja.
- ◆ Triangulaciju različitih izvora podataka kako bi se izveli utemeljeni zaključci zasnovani na dokazima.

Kroz praktične aktivnosti, uključujući analizu studija slučaja i izradu izvještaja, učesnici primjenjuju osnovne koncepte na scenarije iz stvarnih situacija, čime se im se daje sposobnost da jasno i konstruktivno saopšte nalaze. Ovaj modul pruža evaluatorima osnovne alate za generisanje primjenjivih izvještaja koji promovišu transparentnost i podstiču poboljšanja u obrazovanju.

*Regionalni program obuke za eksterne evaluatore* predstavlja čvrstu osnovu za eksterne evaluatore, jer im omogućava da steknu vještine, znanja i kompetencije potrebne za efikasno obavljanje svojih uloga. Struktura programa, izrađena uz doprinos stručnjaka i potvrđena od strane regionalnih agencija za osiguranje kvaliteta, čini sam program sveobuhvatnim i prilagodljivim specifičnim potrebama regiona.

**Regionalni program obuke za eksterne evaluatore** također, uključuje module koji su usmjereni na društvenu održivost, rodnu ravnopravnost i pitanja životne sredine u procesu evaluacije. Ove suštinske komponente su uključene u obuku kako bi se omogućilo eksternim evaluatorima da budu spremni da procjene ne samo kvalitet obrazovanja već i šire društvene, rodne i ekološke utjecaje institucija. Pružajući evaluatorima neophodna znanja i alate, program promoviše sveobuhvatan pristup evaluaciji integrišući ključne aspekte društvene odgovornosti, rodne ravnopravnosti i održivosti životne u institucionalne ocjene. Više detalja o ovim modulima biće dato u sledećem poglavlju.

**Prilozi:**

Prilog 1. Regionalni program obuke za eksterne evaluatore  
([Modul 1](#), [Modul 2](#), [Modul 3](#), [Modul 4](#), [Modul 5](#))

# EKOLOŠKA, DRUŠTVENA I RODNA PITANJA

## 1. Održivost životne sredine

Održivost životne sredine se sve češće prepoznaje kao važan aspekt savremenih obrazovnih sistema, a eksterni evaluatori doprinose ovoj transformaciji. Kroz proces eksterne evaluacije, u svojoj komunikaciji sa rukovodstvom škole, osobljem i učenicima, eksterni evaluatori su u jedinstvenoj poziciji da podstaknu škole da razmišljaju o aspektima održivosti životne sredine u svom svakodnevnom funkcionisanju.

Evaluatori bi trebalo da se zalažu za to da škole primjenjuju niz ekološki prihvatljivih praksi, kao što je uvođenje tema o životnoj sredini u nastavne planove i programe, uvođenje dodatnih mjera, kao što su programi reciklaže, mjere štednje energije i održivo upravljanje resursima.

Regionalna obuka za eksterne evaluatore uključuje modul o održivosti životne sredine, zasnovan na priručniku **“Obrazovanje za održivi razvoj – Kako poboljšati ekološki učinak u školama?”**. Ovaj modul ima za cilj da evaluatorima i odgojno-obrazovnim radnicima osigura osnovne alate i znanje neophodne za ocjenjivanje i unapređenje održivosti životne sredine u obrazovnim institucijama. Preporučljivo je da državni/nacionalni kursevi obuke ponove ovaj modul svim eksternim evaluatorima, promovišući prakse opisane u priručniku.

### Ključni ishodi učenja u okviru ovog modula:

- ◆ Upoznavanje učesnika sa osnovnim konceptima održivog razvoja, ciljevima održivog razvoja (COR) i obrazovanjem za održivi razvoj (OOD).
- ◆ Učesnici uče da povezuju teme koje se tiču životne sredine sa ciljevima održivog razvoja i integrišu ih u upravljanje i rad škole.
- ◆ Učesnici stječu vještine da promovišu i podrže razvoj eko-škola kroz definisanje njihovih prednosti i podsticanje održive prakse.
- ◆ Učesnici razumiju alate i metode koje škole mogu da koriste da bi izvršile ekološke preglede i poboljšale svoj ekološki rezultat rada.



### **Pregled sadržaja obuke:**

Modul obuke se sastoji od tri sesije, od kojih je svaka osmišljena tako da progresivno gradi znanje i praktične vještine učesnika u poboljšanju održivosti životne sredine u školama.

#### ***Sesija I: Održivi razvoj, ciljevi održivog razvoja (COR) i obrazovanje za održivi razvoj***

Ova sesija upoznaje učesnike sa sveobuhvatnim konceptima održivog razvoja, COR i ulogom obrazovanja u postizanju održivosti. Sadržaj je preuzet iz priručnika Obrazovanje za održivi razvoj – Kako poboljšati ekološki rezultat rada u školama, koji pruža praktične uvide za odgojno-obrazovne radnike i evaluatore.

#### ***Sesija II: Prepoznavanje i promovisanje eko-škola***

U ovoj sesiji, učesnici istražuju karakteristike eko-škola i korake neophodne da se škole podrže u težnji da postanu ekološki odgovornije. Sesija pokriva prednosti eko-škola i ističe kako se ciljevi održivog razvoja mogu integrisati u upravljanje i rad škole.

#### ***Sesija III: Alati za integraciju održivog razvoja u školsku upravu***

Završna sesija se usmjerava na praktične alate i metode koje škole mogu da koriste da poboljšaju svoj ekološki rezultat rada. Učesnici uče o eko-mapiranju i izradi zelenog akcionog plana, što je od suštinskog značaja za provođenje ekološke revizije i poboljšanje održivosti u školama.

Ovaj modul obuke ima za cilj da inspiriše učesnike da pokrenu “domino efekat” zelenih škola širom Zapadnog Balkana i Moldavije, njegujući generaciju ekološki svjesnih učenika i institucija.

### **Prilozi:**

- Prilog 1. Regionalni program obuke za eksterne evaluatore – modul održivosti životne sredine ([Regional training programme for external evaluators – environmental sustainability module](#))
- Prilog 2. Mahmutaj (2024) Obrazovanje za održivi razvoj, na engleskom jeziku ([Mahmutaj \(2024\), Education for sustainable development, in English](#))

## **2. Socijalna održivost i rodna ravnopravnost**

Socijalna održivost i rodna ravnopravnost su sastavni dio stvaranja inkluzivnog obrazovnog okruženja. Eksterni evaluatori igraju ključnu ulogu u ocjenjivanju načina na koji obrazovne institucije promovišu politike jednakih mogućnosti za sve učenike, koje uključuju socio-ekonomske razlike i rodne izazove. Ove evaluacije omogućavaju da škole provode prakse koje podržavaju učenike u nepovoljnom položaju, njegujući okruženja u kojima svako može da uspije.

Namjenski modul obuke za eksterne evaluatore je izrađen kao dio projekta EQET SEE. Ovaj modul je zasnovan na priručniku “Razumevanje društvenih nejednakosti u obrazovnom procesu”, koji je također, pripremljen u okviru projekta EQET SEE, i fokusira se na ključna pitanja koja se odnose na socijalnu održivost i rodnu ravnopravnost. Cilj modula je da osposobi evaluatore nudeći im znanja i vještine potrebne za identifikaciju i ocjenu društvenih nejednakosti i rodne diskriminacije u okviru obrazovnih institucija, kao i preporučivanje pozitivnih praksi.

## **Sesija 1: Teorijske osnove – društvene i rodne nejednakosti**

Ključni ishodi učenja:

- ◆ Upoznavanje sa osnovnim konceptima nejednakosti i roda.
- ◆ Razumijevanje uzroka društvene i rodne nejednakosti.
- ◆ Istraživanje posljedica rodne neravnopravnosti u različitim okruženjima.

Ova sesija omogućava evaluatorima temeljno razumijevanje prirode društvenih i rodni nejednakosti. Učesnici se bave osnovnim uzrocima ovih pitanja i razgovaraju o njihovim širim implikacijama u društvu.

## **Sesija 2: Prepoznavanje društvenih i rodni nejednakosti na radnom mjestu**

Ključni ishodi učenja:

- ◆ Identificiranje različitih oblika društvenih nejednakosti.
- ◆ Prepoznavanje efekata društvenih nejednakosti u radnom okruženju.
- ◆ Otkrivanje diskriminacije na osnovu spola i invaliditeta.
- ◆ Razumijevanje utjecaja rodne diskriminacije i diskriminacije na osnovu invaliditeta na radnom mjestu.

Tokom ove sesije, učesnici uče kako da prepoznaju specifične slučajeve društvene i rodne nejednakosti u kontekstu organizacije ili radnog okruženja, čime se osposobljavaju za ocjenjivanje ove dinamike tokom svojih evaluacija.

## **Sesija 3: Primjena tehnika za smanjenje društvenih i rodni nejednakosti na radnom mjestu**

Ključni ishodi učenja:

- ◆ Usvajanje tehnika za smanjenje društvenih nejednakosti u radnom okruženju.
- ◆ Usvajanje metoda za rješavanje rodni nejednakosti na radnom mjestu.

U završnoj sesiji učesnici se upoznaju sa praktičnim strategijama za ublažavanje društvenih i rodni nejednakosti. Ovaj odeljak se usmjerava na praktične tehnike koje evaluatori mogu da primjenjuju kada ocjenjuju institucije, čime se promoviše pravednije i inkluzivnije okruženje.

Ovaj modul čini ključan dio cjelokupne obuke, s obzirom na to da eksterni evaluatori treba da budu svjesni ovih pitanja, dok istovremeno osiguravaju pravičnost u svojim procjenama.

### **Prilozi:**

Prilog 1. Regionalni program obuke za eksterne evaluatore – društveni i rodni moduli

([Regional training programme for external evaluators – social and gender modules](#))

Prilog 2. Stanojević (2024), Razumijevanje društvenih nejednakosti u procesu obrazovanja, na srpskom  
Stanojević (2024), [Understanding Social Inequalities in Education Process, in Serbia](#)

## ZAKLJUČCI

### Rezime ključnih tačaka

Regionalne interne smjernice za osiguranje kvaliteta namijenjene za ustanove nadležne za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja nude vrijedne smjernice za unapređenje praksi upravljanja kvalitetom kod aktera za osiguranje kvaliteta na polju eksterne evaluacije širom Jugoistočne Evrope. Izrađene u okviru projekta “Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Evropi” (EQET SEE), ove Smjernice osiguravaju sveobuhvatan okvir koji obrađuje nekoliko kritičnih aspekata:

- ◆ Smjernice definišu jasne postupke za angažovanje, obuku i ocjenjivanje eksternih evaluatora.
- ◆ Naglašavajući potrebu za regionalnim programom obuke, Smjernice se zalažu za pružanje mogućnosti eksternim evaluatorima da steknu neophodne vještine i znanje. Ovaj pristup ne samo da jača sposobnosti evaluatora već i poboljšava ukupnu efikasnost procesa evaluacije.
- ◆ Uključivanjem uspostavljenih okvira kao što su ISO i CAF, Smjernice daju pregled najboljih praksi institucija u upravljanju kvalitetom.
- ◆ Izrada ovih Smjernica odražava težnju aktera uključenih u eksternu evaluaciju iz Albanije, Bosne i Hercegovine, Kosova\*<sup>13</sup>, Crne Gore, Republike Moldavije, Republike Sjeverne Makedonije i Srbije da zajedno rade na zajedničkim ciljevima u poboljšanju kvaliteta obrazovanja.

### Poziv na akciju za Agencije za osiguranje kvaliteta

Akteri u oblasti osiguranja kvaliteta uključeni u eksternu evaluaciju se podstiču da se aktivno uključe po pitanju Regionalnih internih smjernica za osiguranje kvaliteta namijenjenih za ustanove nadležne za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja i koriste ih kao praktičan resurs u svom radu. Uzimajući u obzir sljedeće pristupe, ove ustanove mogu da imaju sljedeće koristi od Smjernica:

- ◆ Akteri uključeni u eksternu evaluaciju se pozivaju da uvrste Smjernice u svoje prakse upravljanja kvalitetom, podstičući dosljedniji pristup eksternim evaluacijama.
- ◆ Regionalni program obuke nudi dobre prilike i za novozaposlene i za postojeće evaluatore. Ustanove se podstiču da istraže ove opcije za obuku kako bi poboljšale kompetencije evaluatora.
- ◆ Akteri uključeni u eksternu evaluaciju mogu da usvoje način razmišljanja o stalnom poboljšanju kroz redovne revizije i usavršavanje svojih praksi u skladu sa Smjernicama, što im omogućava da ostanu osjetljivi na promjenjivi obrazovni pejzaž.
- ◆ Akteri uključeni u eksternu evaluaciju se podstiču da jedni sa drugima dijele uvide i iskustva, promovišući kulturu saradnje koja može dovesti do zajedničkih uspjeha u osiguranju kvaliteta.

Integracijom ovih Smjernica u svoje poslovanje, akteri u oblasti osiguranja kvaliteta uključeni u eksternu evaluaciju mogu značajno da doprinesu unapređenju kvaliteta obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi. Uspješna primjena ovih Smjernica će dovesti do efikasnijih evaluacija i poboljšanih obrazovnih ishoda za sve učenike u regionu.

---

<sup>13</sup> \* Ova odrednica ne dovodi u pitanje stavove o statusu i u skladu je sa rezolucijom Saveta bezbednosti UN 1244 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o proglašenju nezavisnosti Kosova.