



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 EUROPI (ERI SEE) U OKVIRU PROJEKTA „UNAPREĐENJE KVALITETA OBRAZOVANJA I OBUKE U JUGOISTOČNOJ EUROPI“ (EQET SEE)

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

Autori:

Damjanović, Olivera
Papović, Marina
Pužić, Tihana

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

Sadržaj

1. Svrha dokumenta	3
2. Obujam i primjena.....	3
3. Kontekst	4
UPRAVLJANJE KVALITETOM U AGENCIJAMA ZA OSIGURANJE KVALITETE U OBLASTI PREDTERCIJARNOG OBRAZOVANJA.....	6
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
REGIONALNI STANDARD KOMPETENCIJA ZA EKSTERNE EVALUATORE.....	18
1. Uloga i svrha Regionalnog standarda kompetencija	18
2. Izrada standarda kompetencija u okviru Projekta EQET SEE.....	19
3. Nacionalna prilagođavanja Regionalnog standarda kompetencija	19
POSTUPCI ANGAŽIRANJA EKSTERNIH EVALUATORA.....	21
1. Načela efikasnog postupka angažiranja	21
2. Primjena standarda kompetencija u zapošljavanju.....	22
ANALIZA POTREBA ZA OBUKOM.....	23
1. Uloga i svrha analize potreba za obukom (APO)	23
2. Izrada i struktura Upitnika za APO.....	23
3. Primjena Upitnika za APO.....	24
Ocjena kompetencija.....	26
1. Uloga i svrha ocjene kompetencija	26
2. Izrada i primjena upitnika za evaluaciju 360 stupnjeva.....	26
3. Uključivanje povratnih informacija, stalnog poboljšanja i dokumentacije.....	27
PROGRAMI OBUKE ZA EKSTERNE EVALUATORE.....	29
1. Svrha i značaj programa obuke za eksterne evaluatore.....	29
2. Regionalni program obuke za eksterne evaluatore u okviru Projekta EQET SEE	29
EKOLOŠKA, DRUŠTVENA I RODNA PITANJA	34
1. Održivost životne okoline	34
2. Socijalna održivost i rodna ravnopravnost	35
ZAKLJUČCI	37

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 rezultat Komponente osiguranja kvalitete (OK) u okviru Projekta „Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Europi“ (EQET SEE). Ovaj projekt, koji je predvodila Inicijativa za reformu obrazovanja u Jugoistočnoj Europi (ERI SEE) i koji je financiran od Austrijske razvojne agencije uz podršku Austrijske agencije za razvoj i suradnju, 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 tijekom realizacije EQET SEE projekta, stavljajući ih u jasan kontekst. Ukratko opisuju proces izrade i nude različite primjere dalje primjene u regionalnim, državnim i 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 i najpoznatiji, a drugi je Zajednički okvir za procjenu (CAF). Navedeni standardi su besplatni alat koje je razvila Europska komisija kako bi pomogla organizacijama iz javnog sektora širom Europe kako bi se koristili tehnikama upravljanja kvalitetom i poboljšali svoj učinak. Pored uvođenja ovih standarda i alata, Smjernice nude pregled mogućih načina njihovog postupnog uvođenja u organizacije.

U Smjernicama se nalazi i širok raspon rezultata EQET SEE projekta, a to su: standard kompetencija za eksterne evaluatore, alat za procjenu potreba za obukom, mehanizam povratnih informacija 360 stupnjeva, preporuke za primjenu smjernica u svakodnevnom radu ustanova kao što je angažiranje, stalno stručno usavršavanje, evaluacija osoblja itd. kao i preporuke za uvođenje standarda i alata za upravljanje kvalitetom. Još jedna važna karakteristika ovih Smjernica je da obuhvaćaju regionalne perspektive – Jugoistočne Europe i Moldavije, u kombinaciji s državnim i nacionalnim specifičnostima i međunarodnim standardima.

2. Obujam i primjena

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

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

obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Europi“ (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 usvojiti standardizirane metode za evaluaciju kvaliteta obrazovanja i prakse eksterne evaluacije.

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

3. Kontekst

Regionalne interne smjernice za osiguranje kvalitete namijenjene ustanovama nadležnim za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja su pripremljene kako bi odgovorile na potrebu za standardiziranim praksama osiguranja kvaliteta u školama širom Jugoistočne Europe.

Trenutačno stanje u pogledu osiguranja kvaliteta u regionu ukazuje na različite razine razvoja između aktera 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 cilj unaprijediti kompetencije eksternih evaluatora pružanjem jasnih standarda za angažiranje, obuku i ocjenjivanje. To omogućava dobru pripremljenost evaluatora za obavljanje svojih dužnosti, što na kraju doprinosi unapređenju kvaliteta obrazovanja širom Jugoistočne Europe.

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

Prateći dokument za izradu Smjernica bile su *Smjernice i prijedlozi za optimizaciju (utjecaja) eksterne evaluacije institucija u JIE i Republici Moldaviji*, formulirani u okviru EQET SEE projekta. Dokument predstavlja konsenzus zainteresiranih 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 konzultacijama zainteresiranih strana, dokument pruža regionalno izvedene zaključke o svrsi eksterne evaluacije u regionu JIE i Moldavije. Opisuje odnose između eksterne evaluacije i interne (samo)evaluacije, poboljšanje eksterne evaluacije koje je potrebno za unapređenje kulture kvaliteta, kao i preporuke koje treba uzeti u obzir na regionalnoj, državnoj i nacionalnoj razini u okviru projekta EQET SEE za ostvarenje ove vizije. Glavni zaključci dokumenta su sljedeći:

- Eksterna evaluacija je ključna komponenta sustava osiguranja kvaliteta na predtercijarnoj razini, koja dopunjuje interne evaluacije kako bi se potakla kultura stalnog usavršavanja.
- Uzajamno učenje, angažiranje zainteresiranih strana i regionalna suradnja poboljšavaju učinkovitost i utjecaj sustava 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 trebaju integrirati održivost životne okoline i socijalnu inkluziju, osiguravajući jednakost, rodnu ravnotežu i ekološku svijest u obrazovnim praksama.

Važan resurs je i publikacija „*Dobre europske prakse u primjeni metodologija eksterne evaluacije*“, koja objedinjuje preko sedamdeset primjera praksi eksterne evaluacije iz Jugoistočne Europe, Republike Moldavije i zemalja članica EU. Publikacija je pripremljena u suradnji s dvadeset institucija i nudi različite metodološke pristupe i praktične uvide. Služi kao vrijedan alat ustanovama koje žele usvojiti inovativne prakse i usavršiti 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 europske 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

Razmišljanje o kvaliteti seže do poslijeratnog perioda industrijalizacije i pojave masovne proizvodnje. U početku su naponi u pogledu kvaliteta bili usmjereni prvenstveno na rezultat, s naglaskom na inspekciji i kontroli usmjerenom na proizvod. S vremenom se 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)¹.

UK je označilo pomak prema perspektivi orijentiranoj na korisnika, naglašavajući utjecaj proizvoda i usluga na krajnjeg korisnika. Zadovoljstvo kupaca, korisnika i građana pojavilo se kao centralni koncept. UK se definira kroz stalnu posvećenost mobilizaciji svih organizacijskih resursa, a posebno ljudi za kontinuirano unapređenje svakog aspekta organizacije. To uključuje kvalitetu robe i usluga koje se pružaju, zadovoljstvo svih zainteresiranih strana, uključujući zaposlene i integraciju organizacije u šire okruženje. Krajnji cilj UK je ispuniti i nadmašiti očekivanja kupaca.

Uspostavljanje UK i UUK zahtjeva aktivno angažiranje svih zaposlenih i snažnu posvećenost rukovodstva implementaciji jakih informacijskih sustava za prikupljanje i obradu podataka u vezi s kupcima, dobavljačima i internim procesima u cijeloj organizaciji. U konceptu UK kulturna transformacija, učenje i inovacije unutar organizacije su održiva načela i prakse. Pored toga, usporedna 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 sustavno unapređenje obrazovnih procesa kako bi se poboljšali ishodi učenja, zadovoljstvo zainteresiranih 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 suradnju, samoocjenjivanje², i usklađivanje sa širim obrazovnim prioritetima, kao što su Ciljevi održivog razvoja (COR). Donošenje odluka na osnovu činjenica i orijentacija ka premašivanju očekivanja eksternih aktera, uz visoku stopu zadovoljstva zaposlenih (ljudi), jedan su od najvažnijih stubova pristupa UK.

Na kraju, upravljanje kvalitetom u obrazovnom sektoru ima cilj stvarati inkluzivno, pravično i visokoučinkovito obrazovno okruženja koje se prilagođava promjenjivim društvenim potrebama i potrebama učenika.

¹ 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 angažiranje svih zaposlenih, efikasne procese i jake informacijske sustave za poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga i zadovoljstva zainteresiranih strana. UUK naglašava kulturu stalnog unapređivanja i integracije sa širim okruženjem.

² Odnosi se isključivo na CAF, kao model UUK samoocjenjivanja.

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

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)
- 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 dvosmjern: s jedne strane, obrazovne institucije kao što su institucije za osiguranje kvaliteta, moraju imati strukturirane i efikasne postupke rada orijentirane na proces i rezultate. S druge strane, one također, trebaju biti primjer u postavljanju visokokvalitetnih profila inspirirajući škole i univerzitete da primjenjuju isti pristup.

Mnoge organizacije se odlučuju za implementaciju ISO standarda upravljanja kvalitetom s ciljem poboljšanja cjelokupne operativne performanse primjenom i promoviranjem specifikacija koje standard prenosi o stalnom poboljšanju i razmišljanju zasnovanom na riziku i usvajanju procesnog pristupa.

Prilikom primjene pristupa UK, organizacije mogu dobiti certifikat ili vanjsku povratnu informaciju koja dokazuje njihovo postizanje razine izvrsnosti, ISO 9001, uz eksterne kontrole. CAF procedura dobivanja eksterne povratne informacije od strane kolega i eksperata može za rezultat imati stjecanje priznanja za izvrsnost.

2.1. ISO – karakteristike, prednosti i preporučene faze implementacije

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)³ je globalno tijelo koje izrađuje i objavljuje standarde kako bi osiguralo kvalitetu, sigurnost, efikasnost i pouzdanost proizvoda, usluga i sustava. ISO standardi su priznati širom svijeta i osmišljeni su da promoviraju uniformiranost i kontinuirano poboljšanje u različitim sektorima, organizacijama i industrijama. Standardi nude okvire koje organizacije iz privatnog i javnog sektora mogu prilagoditi kako bi zadovoljile specifične potrebe, istovremeno potičući zadovoljstvo kupaca i operativnu izvrsnost. ISO načela, uključujući i razmišljanje zasnovano na riziku, uključivanje zainteresiranih strana i usmjerenost na stalnom unapređivanju, čine njene standarde prilagodljivim i relevantnim u svim industrijama, uključujući i obrazovanje.

³ <https://www.iso.org/home.html>

Jedan od najčešće korištenih standarda je ISO 9001⁴ koji definira zahtjeve za sustave upravljanja kvalitetom (SUM) primjenjive na bilo koju organizaciju.

ISO zahtjevi se odnose na specifične standarde i smjernice koje organizacija mora slijediti kako bi postigla usuglašenost s određenim ISO standardom. Zahtjevi su definirani da pomognu organizacijama uspostavu dosljednih procesa, osiguraju kvalitetu i kontinuirano se unapređuju. Konkretni zahtjevi zavise od specifičnog ISO standarda (npr. ISO 9001 za sustave upravljanja kvalitetom, ISO 14001 za sustave upravljanja životnom okolinom, ISO 45001 za zdravlje i sigurnost na radu, itd.). U nastavku je opći pregled ISO zahtjeva na primjeru standarda **ISO 9001:2015 (Sustav upravljanja kvalitetom)** kao primjer:

1. Kontekst organizacije (Točka 4)

- Razumijevanje unutrašnjih i vanjskih faktora koji utječu na sposobnost organizacije da postigne željene rezultate.
- Prepoznavanje zainteresiranih strana (npr. kupci, zaposleni, dobavljači) i njihovih potreba.
- Definiranje obujma sustava upravljanja, uključujući granice i primjenjivosti.

2. Liderstvo (Točka 5)

- Pokazati posvećenost najvišeg menadžmenta sustavu upravljanja.
- Izraditi i priopćiti **politiku kvalitete** usklađenu s ciljevima organizacije.
- Dodijeliti jasne uloge, odgovornosti i ovlasti unutar organizacije.

3. Planiranje (Točka 6)

- Prepoznavanje i analiza rizika i prilika koje bi mogle utjecati na ciljeve.
- Postavljanje ciljeva u pogledu kvaliteta koji su mjerljivi i usklađeni s politikom kvaliteta.
- Planiranje promjena sustavno, kako bi se omogućilo da upravljanje kvalitetom ostane efikasno.

4. Podrška (Točka 7)

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

5. Operativne aktivnosti (Točka 8)

- Planiranje i kontrola procesa potrebnih za isporuku proizvoda ili usluga.
- Uspostavljanje kriterija za prihvaćanje proizvoda ili usluga.
- Upravljanje vanjskim pružateljima usluga (npr. dobavljačima) kako bi se osigurala dosljednost i kvaliteta.

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

- Implementacija sustava za kontrolu i reagiranje na neusuglašene rezultate.

6. Vrednovanje performansi (Točka 9)

- Praćenje, mjerenje, analiza i evaluacija performansi procesa i sustava upravljanja kvalitetom.
- Provođenje internih provjera kako bi se potvrdilo da je sustav u skladu s ISO zahtjevima i da se efikasno primjenjuje.
- Preispitivanje rukovoditelja u cilju procjene performansi sustava i usklađenosti s ciljevima organizacije.

7. Poboljšanje (Točka 10)

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

Kao što je navedeno, u obrazovnom sektoru, ISO 21001:2018⁵ pruža prilagođen okvir za obrazovne organizacije, fokusirajući se na povećanje zadovoljstva između učenika i zainteresiranih strana kroz poboljšanje procesa, upravljanja i pružanja obrazovnih usluga.

Prednosti implementacije ISO standarda su višestruke. Uključuju poboljšanu organizacijsku efikasnost, poboljšanu kvalitetu usluga, povećano zadovoljstvo zainteresiranih strana i učvršćen kredibilitet na tržištu. ISO certifikat pokazuje posvećenost organizacije kvaliteti i stalnom poboljšanju, što može dovesti do konkurentne prednosti. Za obrazovne organizacije, usvajanje standarda kao što je ISO 21001 osigurava usklađenost s potrebama učenika, promoviraju inkluziju i podržavaju jednak pristup kvalitetnom obrazovanju.

Međutim, troškovi povezani s ISO certifikacijom mogu predstavljati izazov za mnoge organizacije, posebno manje institucije s ograničenim budžetima. Oni uključuju troškove početne kontrole za potrebe certifikacije, periodične kontrole za potrebe praćenja i ponovnu certifikaciju svake tri godine. Pored toga, potreba za obukom osoblja, prilagođavanje procesa i ažuriranje dokumentacije može dodatno opteretiti resurse, zbog čega je od velikog značaja učinkovito planiranje financijskih i operativnih zahtjeva.

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

1. **Posvećenost rukovoditelja:** potpuna posvećenost treba postojati u svim fazama uvođenja ISO standarda, uključujući i održavanje kvaliteta tijekom vremena. Rukovoditelji trebaju biti u potpunosti informirani i voditi svojim primjerom, posebno u pogledu praćenja i promoviranja 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.

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

3. **Analiza nedostataka:** Ocijeniti postojeće procese i sustave u odnosu na zahtjeve odabranog ISO standarda kako bi se utvrdili 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 s ISO zahtjevima. ISO zahtjevi se usmjeravaju na izgradnju strukturiranog sustava u kojem **politike** vode organizaciju (njezinu viziju, misiju i način na koji doprinosi stalnom poboljšanju), **procedure** definiraju kako se politike ostvaruju, a **evidencija** (dokazni dokumenti) pružaju informacije o usuglašenosti i stalnom poboljšanju. Jasnim dodjeljivanjem odgovornosti u radu, dokumentiranjem radnih procesa 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:** Obrazuje zaposlene i zainteresirane strane i jasno ih informira o svrsi ISO standarda i njihovoj ulozi u postizanju usuglašenosti i dugoročne efikasnosti.
7. **Implementacija:** Izvršiti planirane promjene i integrirati ih u svakodnevno poslovanje organizacije.
8. **Interne kontrole:** Provesti interne evaluacije radi praćenja usuglašenosti i rješavanja svih neusuglašenosti prije eksterne kontrole.
9. **Kontrola za potrebe certifikacije:** Angažirati akreditirano certificirano tijelo da izvrši formalnu kontrolu i izda certifikaciju nakon uspješnog usuglašavanja.

Proces ISO certifikacije, iako je intenzivan u smislu resursa, njeguje dugoročnu vrijednost usklađivanjem kulture kvaliteta i poboljšanja u organizaciju. Prateći navedene strukturirane faze, organizacije ne samo da mogu postići usuglašenost, već mogu stvoriti održiv okvir za inovacije na zadovoljstvo zainteresiranih strana i operativnu izvrsnost.

2.2. CAF – karakteristike, prednosti i preporučene faze implementacije

Zajednički okvir za procjenu – CAF je europski model UUK samoocjenjivanja zasnovan na zamisli da svaka javna organizacija mora postići odlične rezultate za dobrobit kupaca, građana i društva. Kako bi postigla takav utjecaj i rezultate, organizacija potiče 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 2020⁶ uz koji se mogu slijediti razrađeni primjeri dobrog upravljanja kako bi se organizacija usmjeravala prema samoocjenjivanju. Model je dostupan na svim jezicima JIE na navedenoj internet stranici Europskog resursnog centra za CAF, uključujući i rumunjski kao nedavno prevedeni model, zbog povećanog interesiranja za CAF u Moldaviji.

Brojne obrazovne institucije širom Europe koriste se CAF –ovom bazom podataka, a CAF aplikacijama je dostupna u Resursnom centru za CAF Europskog instituta za javnu upravu (EIPA) na internet stranici EIPA,⁷ što omogućava integraciju dobrih praksi u javnim upravama iz cijele Europe i šire.

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

⁷ https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/caf-users/?utm_source=page+-about+CAF&utm_medium=website&ad_sid=3871137158

Na Zapadnom Balkanu, Regionalna škola javne uprave (ReSPA)⁸ je domaćin Regionalnog centra za upravljanje kvalitetom i može ponuditi značajnu podršku za implementaciju CAF i besplatni CAF postupak eksterne povratne informacije (PEF) (eksterna evaluacija primijenjenog CAF-a) što može dovesti do dobivanja prestižne europske oznake „Efikasan korisnik CAF-a“⁹. Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Republika Sjeverna Makedonija i Srbija imenovale su svoje regionalne, državne i nacionalne dopisnike CAF-a koji predstavljaju zemlje na europskoj razini i ambasadori su CAF-a u svojim zemljama.

CAF model nudi značajne **prednosti** pružanjem sveobuhvatnog modela UUK koji je prilagođen korisnicima za samoprocjenu i kontinuirano poboljšanje u organizacijama iz javnog sektora. Definiranjem početne pozicije i otkrivanjem mogućnosti i konkretnih mjera za poboljšanje, CAF unapređuje ukupni učinak organizacije. Rezultat toga je povećana efikasnost, transparentnost i pružanje usluga s fokusom na veće angažiranje zainteresiranih strana i promoviranje kulture suradnje.

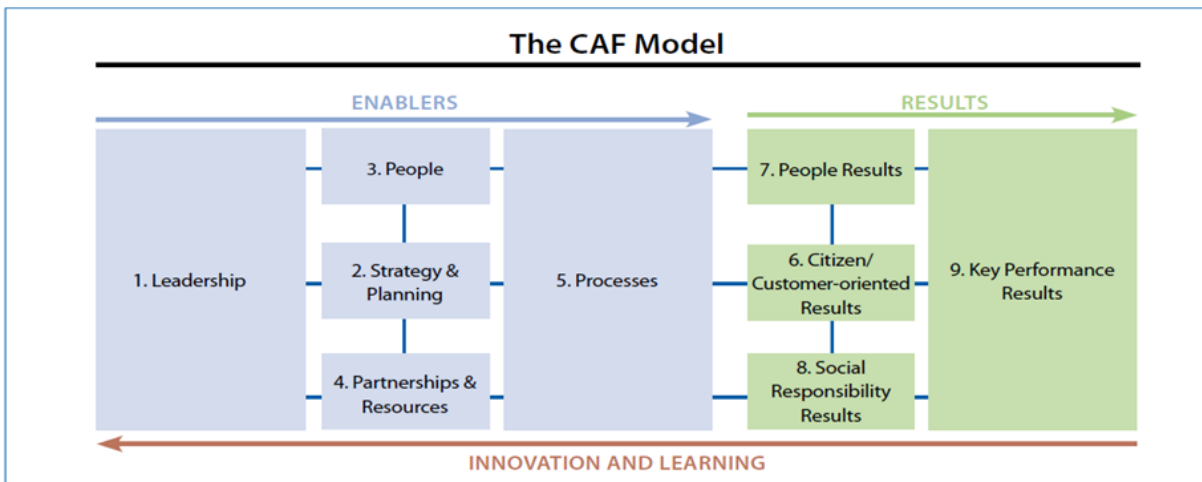
Utvrđivanjem trenutnog stanja i predlaganjem mjera za poboljšanje, CAF može unaprijediti efektivnost i efikasnost pružanja usluga u svim obrazovnim institucijama, bilo da se radi o agencijama za eksternu evaluaciju ili školama. Ako se primjenjuje u agencijama za eksternu evaluaciju, CAF pruža uvid u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

U cilju efikasnijeg funkcioniranja, povećanog povjerenja, veće transparentnosti svojih procesa i efikasnosti u eksternom osiguravanju kvaliteta, agencije za eksternu evaluaciju bi imale koristi od jačanja svojih internih procesa i reagiranja 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 definiranje obujma implementacije CAF-a, upravljanje projektom i korake u komunikaciji. S obzirom na to da CAF često zahtijeva kulturološki zaokret ka transparentnosti i otvorenoj komunikaciji između rukovoditelja, zaposlenih i drugih zainteresiranih strana, jasna komunikacija o ciljevima CAF-a i njegovom pristupu i metodologiji je od ključnog značaja.

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

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



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

CAF model obuhvaća 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 od 6 do 9, (6. Rezultati orijentirani 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 vrjednuju.

Svaki od devet kriterija dalje je raščlanjen na listu od 28 potkriterija i glavnih pitanja.¹⁰ Za svaki potkriterij, CAF 2020 daje primjere i pitanja kao primjere dobrog upravljanja koji predlažu oblasti koje bi se mogle razmotriti. Preporuka CAF Modela 2020 je da se samoocjenjivanje ne započinje korištenjem generičkog pristupa samih primjera (koji treba biti inspiracija, a ne obavezno ocijenjeni), već da se primjeri na razini potkriterija prilagođavaju prirodi i ovlastima organizacije. Na osnovu niza prilagođenih primjera, svaka organizacija može lako odgovoriti, kroz anonimnu individualnu samoprocjenu, o svojim snagama (s

¹⁰ Kriteriji i potkriteriji: (1) Liderstvo: 1.1 Određivanje pravca organizacije definiranjem njene misije, vizije i vrijednosti 1.2 Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i stalnim poboljšanjem 1.3. Inspiriranje, motiviranje i podrška za ljude u organizaciji i preuzimanje uloge uzora. 1.4. Upravljanje efikasnim odnosima s političkim autoritetima i drugim zainteresiranim stranama. (2) Strategija i planiranje: 2.1. Identifikacija potreba i očekivanja zainteresiranih strana, vanjskog okruženja i relevantnih upravljačkih informacija 2.2. Izrada strategije i planova na osnovu prikupljenih informacija 2.3. Priopćavanje, 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 s relevantnim organizacijama 4.2. Suradnja s građanima i organizacijama civilnog društva 4.3. Upravljanje financijama 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, zainteresirane strane i društvo 5.3. Koordinacija procesima u cijeloj organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama (6) Rezultati orijentirani 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: razine efikasnosti.

dokazima) i oblastima za poboljšanja u sadašnjem trenutku i predložiti mjere za poboljšanje, kao i da na kraju ponudi 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 definiranje akcijskog plana poboljšanja koji na kraju daje listu primjenjivih mjera za poboljšanje (radionica o Akcijskom planu za poboljšanja) za dvije godine.

Kako bi CAF bio praktičniji i lakši za upotrebu za ispitanike tijekom samoocjenjivanja, preporučuje se da se primjeri prilagode specifičnim ovlastima, kulturi i „jeziku“ organizacije. U slučaju agencije za eksternu evaluaciju, prilagođavanja se mogu izvršiti kao u primjerima u nastavku.

CAF 2020 – Primjeri za potkriterije 3.1.

Kriterij 3: Ljudi	
Potkriterij 3.1. Upravljanje i unapređenje ljudskih resursa za podršku strategiji organizacije	
Primjeri: a, b, c, d, e.	
a)	<i>Analiza trenutačnih i budućih potreba za ljudskim resursima u skladu sa strategijom organizacije.</i>
b)	<i>Izrada i primjena transparentne politike ljudskih resursa zasnovane na objektivnim kriterijima za angažiranje unapređenje, nagrađivanje, usavršavanje, delegiranje, odgovornosti, nagrade i dodjelu rukovodećih funkcija, u skladu s načelima ljudskih resursa organizacije.</i>
c)	<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 promoviranja karijera žena i izrada planova u skladu s tim.</i>
d)	<i>Osiguravanje neophodnih kompetencija i sposobnosti za postizanje misije, vizije i vrijednosti organizacije, uz posebnu usmjerenost na društvene vještine, agilni način razmišljanja i digitalne i inovativne vještine.</i>
e)	<i>Podrška za kulturu učinka kroz definiranje ciljeva učinka koji se dijele s ljudima i sustavno praćenje učinka, kao i vođenje dijaloga o učinku s ljudima.</i>

Kada se radi s primjerima, oni se mogu preformulirati u odgovore koji počinju riječima „Je li organizacija...“

U slučaju agencije za eksternu evaluaciju, primjer d) iz prethodne tablice može se preformulirati 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:

(Je 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 potkriterije mogu zahtijevati određeno prilagođavanje, kao što je dato u sljedećem primjeru:

Kriterij 2: Strategija i planiranje	
Potkriterij 2.1.: Identifikacija potreba i očekivanja zainteresiranih strana, vanjskog okruženja i relevantnih upravljačkih informacija	
Primjeri: a, b, c, d, e.	
a)	<i>Redovno promatranje 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)	<i>Identifikacija svih relevantnih zainteresiranih strana i analiza informacija o njihovim trenutačnim i budućim potrebama, očekivanjima i zadovoljstvu.</i>
c)	<i>Analiza reformi u javnom sektoru, na regionalno, državnoj, nacionalnoj i europskom razini, kako bi se definirale i preispitale djelotvorne strategije.</i>
d)	<i>Analiza učinka i sposobnosti organizacije, uz fokus na unutarnje jake strane, slabosti, prilike, prijetnje i rizike.</i>

Primjer a.:

„Redovno promatranje 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 se prilagoditi tako da glasi:

„Budite informirani i analizirajte promjene relevantne za oblast rada agencije (npr. zakonska reforma, reforma obrazovanja, demografske promjene u vezi sa starosnom grupom od 6 do 14 godina, digitalizacija u obrazovnom sektoru) i uključite relevantne promjene u strategiju i godišnji plan.“

Primjer d.:

„Analiza učinka i sposobnosti organizacije, uz fokus na unutarnje jake strane, slabosti, prilike, prijetnje i rizike.“

u slučaju agencija za eksternu evaluaciju može prilagoditi tako da glasi:

„Uradite SWOT analizu prije izrade godišnjeg plana i uključite je u isti kao njegov 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 (s obukom za CAF)

- **Stjecanje posvećenosti liderstva:** Osigurajte podršku najvišeg rukovodstva za CAF proces i izaberite najprikladniji CAF model za vaše organizacije (npr. CAF 2020 ili CAF obrazovanje).

- **Formiranje tima za CAF samoocjenjivanje:** Oformite namjenski tim koji će davati mišljenja o prednostima i poboljšanjima, uključujući predstavnike s različitih organizacijskih razina. Imenujte tim za CAF po mogućnosti od dvije osobe (vođa projekta/menadžer za CAF i tajnik) uz definiranje jasnih uloga. Vođa projekta za CAF koordinira svim aktivnostima i ključan je u prilagođavanju CAF primjera svojoj organizaciji. Donesite odluku o tome je li potreban vanjski facilitator za CAF (naročito tijekom prve implementacije CAF-a).
- **Planiranje procesa:** Izradite plan projekta za implementaciju (vremenski raspored).
- **Prilagođavanje primjera u okviru potkriterija:** Postoji oko 200 primjera u okviru CAF Modela 2020 s ciljem da se olakša samoocjenjivanje. Prije pokretanja procesa samoocjenjivanja, po mogućnosti korištenjem E alata, treba prilagoditi primjere specifičnoj organizaciji i izbjegavati redundantnosti na razini potkriterija.
- **Provođenje obuke za grupu koja će realizirati samoocjenjivanje po CAF-u:** Obavijestite Grupu za samoocjenjivanje (GSO) o prirodi, obujmu, ciljevima, metodologiji, e-alatu, ako je primjenljivo, ulogama i odgovornostima.

2. Samoocjenjivanje (individualno samoocjenjivanje i radionica o konsenzusu)

- **Vršenje samoocjenjivanja:** Individualno samoocjenjivanje GSO primjenom prilagođenih primjera počinje i planirano je da traje između 4-6 tjedana. 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 poboljšanja?
 - Koje mjere za poboljšanje mogu biti predložene i provedene?
- Ocjenjivanje se vrši prema tablici bodovanja PDCA modela (planiraj, uradi, provjeri, djeluj) za faktore, odabirom razine za koji se procjenjuje da će biti dostignut u nekoj od faza PDCA ciklusa. Rezultati se boduju prema uočenom trendu u tijeku. Ukupni rezultati se prikupljaju i prenose na radionicu o konsenzusu.
- **Provođenje radionice o konsenzusu:** Postignut je konsenzus između članova grupe o svim kriterijima, potkriterijima i bodovanju. Izveštaj o samoocjenjivanju se izrađuje i dostavlja rukovoditeljima, kao osnova za određivanje prioriteta.

3. Plan poboljšanja (s radionicom o akcijskom planu za poboljšanja)

- **Radionica o određivanju prioriteta/radionica o akcijskom planu za poboljšanja:** Ovo je trenutak kada rukovoditelji donose odluke na osnovu participativne diskusije s članovima grupe za samoocjenjivanje i drugim rukovoditeljima u organizaciji. Utvrđene mogućnosti za poboljšanja se rangiraju na osnovu njihovog strateškog utjecaja i izvodljivosti.
- **Izrada plan za poboljšanja s prioritarnim mjerama:** Definirati konkretan plan s konkretnim mjerama, vremenskim rasporedom, odgovornostima, očekivanim rezultatima i dodijeliti resurse.
- **Realizacija plana:** Provedite prioritarnne mjere u zadanom vremenskom okviru. Pratite implementaciju i riješite sve izazove ili kašnjenja (praćenje).

4. Evaluacija i povratne informacije

- **Mjerenje rezultata:** Izvršite evaluaciju utjecaja provedenih poboljšanja koristeći se relevantnim indikatorima učinka.
- **Prikupljanje povratnih informacija:** Prikupite ulazne podatke od osoblja i zainteresiranih 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 se može povezati s drugim organizacijama u CAF mreži kako bi podijelila najbolje prakse i iskustva i sudjelovala u konferencijama, radionicama i forumima radi produblivanja razumijevanja i suradnje.

2.3. CAF u obrazovanju

CAF u obrazovanju¹¹ se pojavio kao adaptacija specifična za dati sektor, prilagođena obrazovnim institucijama na svim razinama, 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. S uvođenjem CAF 2020, postala su neophodna dalja ažuriranja kako bi se uskladio s novim prioritetima i metodologijama. Predvođena portugalskim predsjedavanjem EU 2021. godine i uz podršku Radne grupe nacionalnih dopisnika za CAF i Europskog resursnog centra za CAF-a, izrađena je revizija CAF-a u obrazovanju 2024. Ova ažurirana verzija integrira načela Cjelokupnog razvoja djece, Europski okvir kvalifikacija i Europsko osiguranje kvaliteta u stručnom obrazovanju i osposobljavanju, naglašavajući holističku obrazovnu izvrsnost.

CAF u obrazovanju predstavlja prilagođeni model UUK osmišljen posebno za obrazovni sektor¹². CAF u obrazovanju usklađuje prioritete obrazovnih institucija sa širim europskim ciljevima, kao što su inkluzivnost, inovativnost i održivost, a istovremeno se bavi specifičnim potrebama učenika, odgojno-obrazovnih radnika i zainteresiranih strana. Za razliku od drugih alata za upravljanje kvalitetom, CAF potiče aktivno angažiranje svih zaposlenih i zainteresiranih strana, potičući zajedničku posvećenost kvaliteti i institucionalnom rastu.

Prednosti CAF-a u obrazovanju su značajne. Promovirajući kulturu samorefleksije, omogućava obrazovnim institucijama sustavnu identifikaciju prednosti kao i oblasti za poboljšanje. Primjena CAF-a u obrazovanju će potaći digitalizaciju, upravljanje promjenama i bolju realizaciju i izradu nastavnog plana i programa. Unaprijeđeni proces donošenja odluka u obrazovnom sektoru, uz usklađivanje organizacijskih praksi s ciljevima obrazovanja na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, dovest će do sustavnog povećanja

¹¹ <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 Europskog resursnog centra za CAF.

¹² Primjer primjene CAF-a u obrazovanju: https://www.kdz.eu/sites/default/files/2021-02/CAF-Conference%2017%20Feb_ISCSP.pdf

zadovoljstva zainteresiranih strana. Na razini internih poboljšanja, premošćavanja komunikacijskih izazova između zainteresiranih strana (rukovoditelja, odgojno-obrazovnih radnika, učenika), stjecanje novih perspektiva o organizacijskim ciljevima i potrebama korisnika, upravljanje učinkom i orijentacija na rezultate su neke od najvidljivijih i najopipljivijih koristi. Pored toga, CAF u obrazovanju potiče suradnju između obrazovnih institucija, stvarajući mrežu najboljih praksi koja potiče inovacije i podržava kontinuirano poboljšanje. Registracijom u bazu podataka korisnika CAF-a u Europskom resursnom centru za CAF, korisnici CAF-a u obrazovanju mogu doći do drugih korisnika i razmijeniti prednosti, nove ideje i izazove. Pored toga, sudjelovanje u CAF događajima i predstavljanje inspirativnih praksi ne samo da promovira instituciju kao korisnika UUK, već doprinosi sveukupnom jačanju i ažuriranju CAF modela, smjernica, a potom i mreže stručnih djelatnika.

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 i integriran u regionalni, državni i nacionalni sustav 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 suradnju i usporedbu, dok je i dalje dovoljno fleksibilan prilagoditi se regionalnim, državnim i nacionalnim razlikama kada se primjenjuje na lokalnoj razini. 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 definiraju ključna znanja, vještine i ponašanja koja su evaluatorima potrebna kako bi učinkovito obavljali svoj posao. Pružajući jasan okvir, standard pomaže evaluatorima da razumiju što se od njih očekuje, omogućavajući im dosljednost u obavljanju svoje dužnosti u različitim obrazovnim institucijama.

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

- ◆ *Identificiranje osnovnih kompetencija u postupku angažiranja:* 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 angažiranja, koje omogućavaju kandidatima dobru pripremljenost za efikasno preuzimanje svoje uloge.
- ◆ *Okvir za kontinuirano usavršavanje:* Neke kompetencije nisu statične, već zahtijevaju stalni razvoj. Standard funkcionira 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 koristiti agencije za osiguranje kvaliteta kako bi procijenile je li evaluatorima potrebna početna obuka ili dalje stalno stručno usavršavanje (SSS). Utvrđivanjem oblasti u kojima kompetencije možda nedostaju ili bi mogle biti poboljšane, agencije mogu prilagoditi programe obuke tako da zadovolje potrebe evaluatora.
- ◆ *Osnova za evaluaciju učinka:* Kao skup kriterija, standard pruža objektivnu mjeru za evaluaciju učinka 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 definiranju zahtjeva u smislu kompetencija pri angažiranju novih evaluatora, strukturiranju opisa poslova i efikasnom organiziranju uloga radne snage. To omogućava da se pravim vještinama da prioritet, potičući 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 sustavu evaluacije u svim ekonomijama sudionicama.

2. Izrada standarda kompetencija u okviru Projekta EQET SEE

Izrada **Regionalnog standarda kompetencija za eksterne evaluatore** u okviru projekta EQET SEE je rezultata **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 navedeno. Ova inicijativa je imala cilj napraviti jedinstveni okvir koji se bavi različitim obrazovnim kontekstima svake ekonomije sudionice promovirajući dosljednu kvalitetu u eksternim evaluacijama. Dajući prioritet suradnji, prilagodljivosti i usklađivanju sa suvremenim obrazovnim načelima, proces razvoja omogućava da ovaj standard ne samo da jača kvalitetu eksternih evaluacija, već i potiče kulturu stalnog usavršavanja i profesionalnog rasta između evaluatora širom regiona.

Načela životne okoline, društvene odgovornosti i rodne ravnopravnosti (ESG načela) bili su dio diskusija. Integracijom ovih načela, standard se ne fokusira samo na kompetencije eksternih evaluatora potrebnih za efikasnu evaluaciju, već i naglašava važnost inkluzivnosti i društvene odgovornosti, kao i aspekata životne okoline regionalnih, državnih i nacionalnih okvira obrazovanja i eksterne evaluacije.

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

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

Konkretno, okvir definira nekoliko domena kompetencija. Prva domena se fokusira na **ključne kompetencije** koje su osnova za uloge evaluatora, definirajući ono što ih razlikuje od drugih stručnih osoba u oblasti obrazovanja. Druga domena naglašava **stručnu praksu u oblasti eksterne evaluacije**, naglašavajući **jedinstvene vještine i pristupe** koje evaluatori moraju primjenjivati. **Vještine interpersonalne komunikacije** čine treću domenu, koja prepoznaje važnost ljudskih odnosa i društvenih interakcija u njegovanju efikasnosti evaluatora u svim fazama procesa evaluacije. Četvrta domena se bavi **metodologijom evaluacije**, naglašavajući značaj sustavnog istraživanja zasnovanog na dokazima za dobivanje vrijednih rezultata. **Vještine vođenja i upravljanja** čine petu domenu, koja naglašava potrebu za evaluatorima kako bi se efikasno upravljalo planovima rada, vremenskim rasporedima i resursima u cilju omogućavanja uspješnog okončanja evaluacija. Konačno, šesta domena se fokusira na **razumijevanje kontekstualnih faktora koji utječu na evaluacije**, kroz prepoznavanje različitih okolnosti i perspektiva uključenih zainteresiranih strana. Na kraju, okvir uključuje **domenu međusektorske svijesti**, koji integrira ekološku održivost, socijalnu inkluziju i rodnu ravnopravnost kao pitanja vrijedna razmatranja za evaluatore.

Definirane kompetencije su od suštinskog značaja kako bi eksterni evaluatori mogli efikasno i dosljedno obavljati 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 osiguravanje kvaliteta i stručnosti evaluatora širom ekonomija sudionica.

Međutim, primjena RSK na regionalnoj, državnoj i nacionalnoj razini zahtijeva određena prilagođavanja kako bi se uskladila s jedinstvenim regulatornim, kulturnim i obrazovnim kontekstima svake ekonomije.

Svaka zemlja sudionica je stoga prilagodila RSK kako bi ispunila osobne regionalne, državne i nacionalne zahtjeve uz očuvanje osnovnih kompetencija koje su definirane na regionalnoj razini. Ova ravnoteža između standardizacije i prilagođavanja omogućava eksternim evaluatorima dosljednu primjenu mjerila kvaliteta dok se bave specifičnim regionalnim, državnim i nacionalnim potrebama.

Regionalna, državna i nacionalna prilagođavanja RSK uključuju sljedeće aspekte:

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

Prilagođavanjem RSK na regionalnoj, državnoj i nacionalnoj razini, ekonomija koje sudjeluju u projektu EQET SEE su u mogućnosti iskoristiti zajednički standard koji promovira izvrsnost i usporedivost preko granica, ali zadržava fleksibilnost kako bi podržao učinkovitu 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 Republici 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 ANGAŽIRANJA EKSTERNIH EVALUATORA

1. Načela efektivnog postupka angažiranja

Angažiranje eksternih evaluatora je ključan proces koji značajno utječe na kvalitetu i kredibilitet procesa eksterne evaluacije. Kako bi ovaj proces bio efikasan i djelotvoran, mora poštovati nekoliko osnovnih načela:

Transparentnost u procesu angažiranja gradi se povjerenje i omogućava zainteresiranim stranama jasno razumijevanje kriterija, procedura i očekivanja u pogledu selekcije. Oglasi za zapošljavanje trebaju biti javni s definiranim ulogama, odgovornostima kao i specifičnim kvalifikacijama koje su potrebne za traženu poziciju. Kandidati moraju biti informirani 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 se zasnivati isključivo na unaprijed definiranim kriterijima, kao što su kvalifikacije, iskustvo, vještine i kompetencije relevantne za ulogu eksternog evaluatora. Jasne i mjerljive referentne vrijednosti treba koristiti za procjenu podobnosti svakog kandidata. Primjena strukturiranih intervjua, standardiziranih alata za ocjenjivanje i metoda evaluacije zasnovanih na kompetencijama može omogućiti zapošljavanje bez pristranosti ili subjektivnih utjecaja.

Pravednost i inkluzivnost: Proces zapošljavanja mora biti osmišljen tako da svim kandidatima koji ispunjavaju uvjete pruži jednaku priliku za prijavu na natječaj za tu ulogu. Zapošljavanje treba biti oslobođeno diskriminacije na osnovu spola, starosti, etničke pripadnosti ili drugih osobnih karakteristika. Pravednost također, znači da je potrebno omogućiti da proces bude dostupan kandidatima s različitim profesionalnim životopisima 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 biti fokusiran na selekciju kandidata koji posjeduju 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 poput kritičkog mišljenja, analitičke sposobnosti, razumijevanje metodologija evaluacije i komunikacijske vještine trebaju biti prioritet prilikom selekcije. Pored toga, evaluatori trebaju pokazati sposobnost prilagođavanja različitim obrazovnim kontekstima i izazovima. Regionalni standard kompetencija i njegovi nacionalni i državni derivati, mogu biti 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. Standardizirani pristup, od početnog oglašavanja do konačnog intervjua, osigurava kako će svaki kandidat imati jednaki tretman. Primjena dosljednog sustava bodovanja i postupka povratnih informacija za sve kandidate ne samo da podržava pravednost, već i olakšava prepoznavanje kvalitetnih kandidata za datu ulogu. Preporučuje se u standardizirani pristup uključiti i sustav bodovanja, a povratne informacije prikazati u pisanoj formi kao i proces angažiranja.

Stručno usavršavanje: Efikasan proces zapošljavanja ne bi trebalo fokusirati samo na odabir kvalificiranih pojedinaca, već i na prepoznavanje mogućnosti za buduće stručno usavršavanje. Kandidate treba birati ne samo zbog njihovih trenutnih kompetencija, već i na osnovu njihove sposobnosti da se dalje profesionalno razvijaju stalnim stručnim usavršavanjem. Ponuđene mogućnosti za obuku i usavršavanje nakon zapošljavanja omogućavaju eksternim evaluatorima dalje razvijanje u svojim ulogama kako bi bili u tijeku s najnovijim praksama i standardima evaluacije.

Etička razmatranja: Etički standardi moraju voditi čitav proces zapošljavanja. To podrazumijeva povjerljivo čuvanje informacija o kandidatima, osiguravanje transparentnosti u donošenju odluka i sprječavanje sukoba interesa između onih koji su uključeni u proces zapošljavanja. Preporučljivo je da načela povjerljivosti, transparentnosti i sprečavanja sukoba interesa od strane sudionika u procesu selekcije budu u pisanoj formi. Održavanje etičke prakse osigurava integritet procesa i jača povjerenje zainteresiranih strana u selekciju evaluatora.

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

2. Primjena standarda kompetencija u zapošljavanju

Primjena standarda kompetencija u zapošljavanju igra važnu ulogu u nastojanju da angažiranje eksternih evaluatora bude usklađeno s očekivanjima i odgovornostima uloge. Regionalni, državni i nacionalni standardi kompetencija osiguravaju jasan i strukturiran okvir koji usmjerava cjelokupan proces angažiranja kroz definiranje osnovnih kompetencija i sposobnosti koje kandidati moraju posjedovati.

Standard definira profil posla eksternih evaluatora, fokusirajući se na njihovu ulogu u planiranju i provođenju evaluacija, suradnji sa zainteresiranim stranama i osiguravanju usuglašenosti s 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 (gdje se mora napomenuti da, na razini zapošljavanja, kandidati ne moraju nužno zadovoljiti cjelokupni standard, već se procjenjuje njihova mogućnost za ispunjavanje zahtjeva standarda u budućnosti);

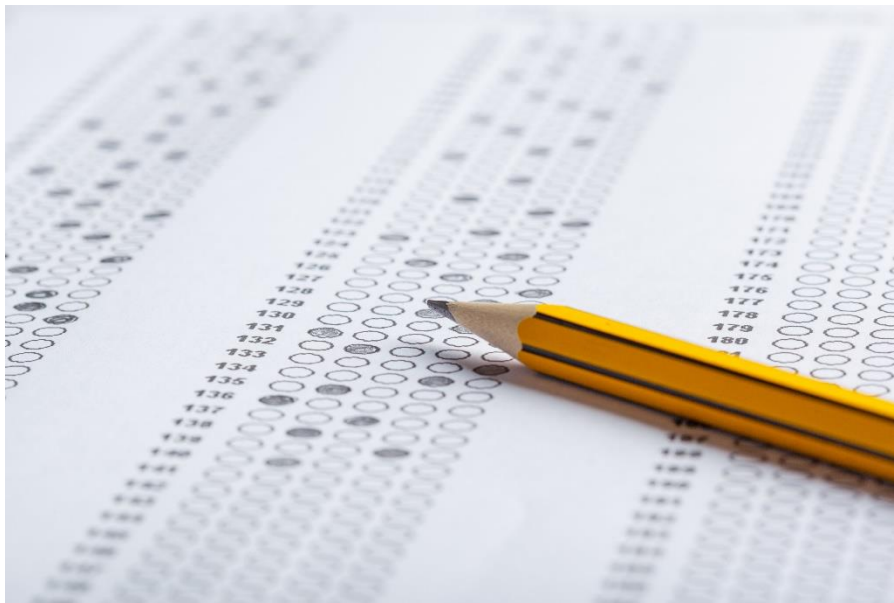
Standard služi kao praktičan alat za angažiranje, koji pomaže agencijama prepoznati pojedince koji nisu samo tehnički kvalificirani, već su i sposobni (ili će biti sposobni nakon početne obuke) da upravljaju složenošću eksternih evaluacija i spremni su ispuniti specifične zahtjeve svoje uloge, što na 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 utvrđivanje specifičnih zahtjeva za obukom eksternih evaluatora, čime im se omogućava da posjeduju neophodne vještine i znanja za efikasno obavljanje svojih dužnosti. Razumijevanjem i utvrđivanjem nedostataka u znanju, vještinama i kompetencijama, institucije mogu prilagoditi programe obuke potičući stalno stručno usavršavanje evaluatora, a da istovremeno ostaju u skladu s institucionalnim potrebama poboljšavajući sveukupnu kvalitetu evaluacije.

U okviru projekta „Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Europi“ (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 utvrdile potrebe za obukom širom regiona, što je potaklo izradu Regionalnog programa obuke za eksterne evaluatore i njegovu implementaciju. Upitnik je dalje prilagođen i primijenjen na regionalnoj, državnoj i nacionalnoj razini u sedam ekonomija: Albaniji, Bosni i Hercegovini, Kosovu*, Crnoj Gori, Republici Moldaviji, Republici Sjevernoj Makedoniji i Srbiji. Uvidi stečeni iz ovih regionalnih, državnih i nacionalnih ocjenjivanja odigrali su ključnu ulogu u izradi i primjeni prilagođenih 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 bio je Regionalni standard kompetencija za eksterne evaluatore koji je također, izrađen u okviru projekta EQET SEE.

Upitnik je podijeljen u nekoliko ključnih dijelova, uključujući:

- ◆ Zakonski i institucionalni kontekst i osiguranje kvaliteta: Fokusiranje evaluatora na razumijevanje zakonskih okvira i institucionalnih zahtjeva za osiguranje kvaliteta.
- ◆ Metode za osiguravanje kvaliteta: Ocjena poznavanja i iskustva evaluatora s različitim metodama za osiguranje kvaliteta i njihovom primjenom u praksi.
- ◆ Komunikacija: Evaluacija vještina u vezi s 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 osobnom i profesionalnom kontekstu evaluatora kako bi se osigurao raznolik i reprezentativan uzorak.

Upitnik za APO je prilagođen na regionalnoj, državnoj i nacionalnoj razini, čime je omogućeno da lokalni konteksti budu uzeti u obzir uz održavanje dosljedne strukture u svim ekonomijama. Uvidi iz ove regionalne, državne i nacionalne primjene značajno su doprinijeli izradi prilagođenih regionalnih, državnih i nacionalnih programa obuke.

Više detalja o regionalnom programu obuke i njegovoj implementaciji bit će 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 utvrđivanja zajedničkih potreba na regionalnoj razini. Platforma je omogućila efikasno prikupljanje podataka od eksternih evaluatora u svih sedam ekonomija uključenih u projekt EQET SEE: Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo*, Crna Gora, Republika Moldavija, Republika Sjeverna Makedonija i Srbija. Nakon distribucije, odgovori su prikupljeni putem centraliziranog sustava, koji je omogućio objedinjenu analizu regionalnih podataka. Analizu je proveo vanjski ekspert i prezentirao je članovima radne grupe EQET SEE. Prikupljeni podaci su dali ključne informacije za oblikovanje Regionalnog programa obuke za eksterne evaluatore.

Na regionalnoj, državnoj i nacionalnoj razini upitnik za APO je prilagođen tako da odražava specifične kontekste svake ekonomije. To je podrazumijevalo prilagođavanje pitanja u skladu s okvirima regionalne, državne i nacionalne politike, procedurama eksterne evaluacije i geografskom distribucijom institucija nadležnih za osiguranje kvaliteta unutar regionalnog, državnog i nacionalnog sustava. Regionalni, državni i nacionalni prilagođeni upitnici su postavljeni na platformu Lime Survey i distribuirani registriranim eksternim evaluatorima u svakoj ekonomiji. Nacionalne radne grupe su bile odgovorne za analizu rezultata na lokalnoj razini, koristeći se prikupljenim podacima za preciziranje 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](#))
- 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 njihov učinak. Glavni cilj ocjene kompetencije je utvrditi prednosti kao i oblasti za poboljšanje, što pomaže unapređenju kvalitete evaluacije i stručnog usavršavanja evaluatora. Ovaj proces evaluatorima omogućava spremnost za obavljanje zadataka na pouzdan i dosljedan način, poštujući utvrđene standarde.

U okviru projekta „Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj EUropi“ (EQET SEE), upitnik za ocjenu kompetencija je izrađen kao **upitnik za evaluaciju 360 stupnjeva**, koji nudi višedimenzionalnu perspektivu o učinku eksternih evaluatora. 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 stupnjeva predstavlja sredstvo za interne evaluacije rada eksternih evaluatora. Kao osnova za praćenje učinka, omogućava agencijama za osiguranje kvaliteta da slijede standarde i potiču stručno usavršavanje između evaluatora omogućavajući procesu evaluacije strogu usklađenost s regionalnim, državnim i nacionalnim standardima.

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

2. Izrada i primjena upitnika za evaluaciju 360 stupnjeva

Izrada i primjena upitnika za evaluaciju 360 stupnjeva u okviru projekta EQET SEE je osmišljena da pruži sveobuhvatan alat za ocjenu kompetencija eksternih evaluatora. Proces je imao cilj stvoriti sustav koji bi mogao koristiti agencijama 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 rukovoditelja.

Sustav **evaluacije 360 stupnjeva** uključuje tri različite razine: samoevaluaciju, evaluaciju kolega i evaluaciju rukovoditelja. Primarni cilj je evaluacija rada eksternih evaluatora (EE) kroz višedimenzionalni pristup koji uključuje evaluacije supervizora, samoevaluaciju i evaluaciju kolega, čime se potiče kultura konstruktivnih povratnih informacija i stalnog učenja.

U pogledu implementacije, institucije imaju fleksibilnost da primjene tri razine ocjenjivanja ili prilagode proces zadovoljavajući svoje specifične potrebe. Upitnici su prilagodljivi i mogu se modificirati tako da uključe dodatna pitanja za dobivanje povratnih informacija ili da odgovaraju specifičnom kontekstu svake

institucije. Fleksibilnost omogućava da alat ostane relevantan i učinkovit u različitim regionalnim, državnim, nacionalnim i institucionalnim okvirima.

Evaluacija 360 stupnjeva, razvijena u okviru projekta EQET SEE, nije samo metoda za ocjenu kompetencija, već i sredstvo za poticanje napretka. Koristeći se povratnim informacijama dobivenim od kolega i rukovoditelja, evaluatori mogu bolje razumjeti svoj učinak i utvrđuju mogućnosti za poboljšanje. Anonimnost i pažljivo rukovanje povratnim informacijama su od ključne važnosti kako bi se omogućilo evaluatorima da se osjećaju sigurno u samom procesu, promovirajući iskren i konstruktivan doprinos.

3. Uključivanje povratnih informacija, stalnog poboljšanja i dokumentacije

Efikasnu ocjenu kompetencija ne treba promatrati kao jednokratni proces, već kao dio kontinuiranog ciklusa poboljšanja. Integriranje mehanizama za dobivanje povratnih informacija u okvir za ocjenjivanje igra ključnu ulogu omogućavajući da se učinak eksternih evaluatora dosljedno poboljšava. Uključivanjem sustavnih povratnih informacija u proces ocjene kompetencije, organizacije mogu poticati kontinuirano poboljšanje, dok istovremeno osiguravaju transparentnost i odgovornost odgovarajućom dokumentacijom.

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 njihov učinak i institucijama omogućiti usavršavanje svojih sustava evaluacije na osnovu dobivenih povratnih informacija.

Ključne strategije za integraciju povratnih informacija uključuju:

- ◆ Strukturirane petlje povratnih informacija: Primjena strukturiranih petlji povratnih informacija omogućava evaluatorima dobivanje ulaznih podataka iz različitih izvora kao što je samevaluacija, recenzije kolega i ocjene rukovoditelja (kao što je navedeno u evaluaciji 360 stupnjeva). Ovaj sveobuhvatni pristup omogućava holistički pogled na kompetencije evaluatora.
- ◆ Anonimnost u recenzijama kolega: Omogućavanje da povratne informacije dobivene od kolega ostanu anonimne od velikog je značaja za njegovanje iskrenih i konstruktivnih povratnih informacija. Anonimnost potiče evaluatore da daju iskrene uvide bez straha od profesionalnih posljedica.
- ◆ Konstruktivne povratne informacije orijentirane na akciju: Povratne informacije koje se dobivaju upitnicima trebaju biti konstruktivne i orijentirane na akciju. Kvantitativne povratne informacije trebaju biti dopunjene kvalitativnim objašnjenjima, uz dostavljanje jasnog obrazloženje na datu ocjenu i smjernica 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 ponuditi dublji uvid i olakšati smisleniji dijalog o potrebama u smislu učinka i razvoja.

Kako bi proces ocjene kompetencija ostao efikasan i relevantan, on mora razvijati odgovor na uvide dobivene povratnim informacijama. Kontinuirano poboljšanje uključuje redovitu reviziju, prilagođavanje procesa i alata za ocjenjivanje na osnovu novonastalih potreba, standarda koji se razvijaju i organizacijskih ciljeva.

Institucije trebaju periodično revidirati upitnike i kriterije ocjenjivanja kako bi omogućile usklađenost s važećim standardima i institucionalnim ciljevima. Ovo može podrazumijevati ažuriranje upitnika na osnovu Regionalnog standarda kompetencija za eksterne evaluatore ili nove nalaze dobivene iz ocjene potreba za obukom evaluatora.

Ocjene kompetencija trebaju biti dio interaktivnog 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, sudjeluju u obuci i procesu kontinuiranog učenja.

Institucije trebaju njegovati kulturu napredovanja tako što će evaluatorima pružiti priliku da djeluju na osnovu povratnih informacija koje dobiju. To može uključivati ponudu programa obuka, radionica ili sesija uzajamnog učenja koje se bave prepoznatim oblastima za poboljšanje.

Dokumentiranje rezultata procjene je ključno za održavanje transparentnosti i odgovornosti u procesu evaluacije. Odgovarajuća dokumentacija omogućava da sve zainteresirane strane (evaluatori, kolege, rukovoditelji i agencije za osiguranje kvaliteta) imaju jasnu evidenciju o ocjeni i rezultatima, potičući kulturu povjerenja i odgovornosti.

Institucije bi trebale dokumentirati cijeli proces ocjenjivanja, uključujući i sudionike evaluacije (dok u isto vrijeme osiguravaju anonimnost tamo gdje je to potrebno), kao i dobivene povratne informacije i rezultate. Dokumentacija treba biti strukturirana i dostupna relevantnim zainteresiranim stranama kako bi se osigurala jasnoća i dosljednost.

Izveštaji o ocjenjivanju trebaju prikazati ne samo učinak eksternih evaluatora, već i razloge za date ocjene. Izveštaji trebaju sadržavati rezime kvantitativnih i kvalitativnih povratnih informacija, naglašavajući oblasti u kojima su zabilježene jače strane i oblasti u kojima ima prostora za poboljšanja. Takvi izvještaji mogu poslužiti kao osnova za planove stručnog usavršavanja i buduća ocjenjivanja.

Institucije također, moraju definirati jasne smjernice za upravljanje i čuvanje podataka o ocjenjivanju, a to podrazumijeva imenovanje osoba 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 usuglašenost sa zakonskim i institucionalnim standardima zaštite podataka.

Povratne informacije i podaci prikupljeni iz svakog ciklusa ocjenjivanja trebale bi pružiti informacije za buduće cikluse evaluacije. Time se stvara petlja povratnih informacija u kojoj se dosadašnji uvidi kontinuirano integriraju u poboljšanje učinka kako pojedinačnog evaluatora, tako i cjelokupnog procesa ocjenjivanja.

Integracijom mehanizama za dobivanje povratnih informacija, poticanjem 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 pouzdan i usklađen s 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 obuka za eksterne evaluatore osmišljeni su da omoguće evaluatorima dobru pripremljenost i stalno usavršavanje kako bi efikasno obavljali svoje dužnosti. Dvije 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 s utvrđenim standardima. Omogućava im razumijevanje postupaka evaluacije, relevantne okvire i očekivanja od njihove uloge. Osiguravanje ovih osnovnih alata evaluatorima na samom početku obuka promovira dosljednost u načine na koji se evaluacije provode i pomaže evaluatorima primjenu najbolje prakse od samog početka. Početna obuka često može obuhvatiti praćenje iskusnijeg kolege na poslu („*job shadowing*“) tijekom određenog perioda.

Stalno stručno usavršavanje (SSU) za eksterne evaluatore

SSU je podjednako važno, jer podržava stalni razvoj evaluatora tijekom njihove karijere. Svrha SSU je razvijanje kompetencija eksternih evaluatora držeći korak s novim metodologijama, novim trendovima u osiguranju kvaliteta obrazovanja i svim promjenama u institucionalnim standardima. SSU omogućava usavršavanje vještina, baveći se oblastima u kojima ima prostora za poboljšanje, prilagođavajući se očekivanjima koja se mijenjaju. Redovito stalno stručno usavršavanje omogućava evaluatorima unapređenje svoje efikasnosti, a što će doprinosti stalnom poboljšanju procesa evaluacije. Pored strukturiranih obuka, aktivnosti razmjene ideja, iskustva i prakse između kolega mogu poslužiti kao oblik stalnog stručnog usavršavanja.

U okviru projekta „*Unapređenja kvaliteta obrazovanja i obuke u Jugoistočnoj Europi*“ (EQET SEE) pripremljen je i implementiran Regionalni program obuke za eksterne evaluatore na osnovu uvida iz regionalne analize APO. Pojednosti o ovom programu bit će 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 Europi*“ (EQET SEE), koji ima cilj jačanje sustava 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 između eksternih evaluatora. Program su izradili stručnjaci iz portugalskog Inspektorata za obrazovanje i nauku (*Inspeção-Geral da Educação e Ciência*), koji posjeduju iskustvo u osiguranju kvaliteta i eksternoj evaluaciji u oblasti predtercijarnog obrazovanja.

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

Svrha i ciljevi Regionalnog programa obuke

Osnovna svrha Regionalnog programa obuke je omogućavanje 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, što im omogućava izvođenje zaključaka na osnovu informacija i dokaza. Nastoji uskladiti praksu evaluatora s regionalnim, državnim i nacionalnim standardom kompetencija za eksterne evaluatore, što je od značaja za poboljšanje u obrazovnim institucijama, obrazovnim ishodima i odgovornostima.

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

Regionalni program obuke je osmišljen tako da ima dvostruku svrhu, u zavisnosti od modula koji se reproducira. Prvo, može funkcionirati 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 organiziran je u nekoliko ključnih modula, od kojih se svaki bavi kritičnim aspektima procesa eksterne evaluacije. Program objedinjuje teorijsko učenje i praktične aktivnosti koje su usmjerene na razvijanje kritičnih vještina evaluacije.

Modul 1: Uvod u eksternu evaluaciju obrazovnih sustava

Ovaj modul pruža sudionicima 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 obrazovnog sustava. Modul također, pokriva povijesni razvoj eksterne evaluacije na međunarodnoj, regionalnoj, državnoj i nacionalnoj razini, pomažući sudionicima shvatiti kako se njihov rad uklapa u širi kontekst. Vođenom diskusijom i studijom slučaja evaluatori su obučavaju da razlikuju različite svrhe evaluacije i prihvaćaju svoju odgovornosti 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 uspjeh timova za eksternu evaluaciju. Ovaj modul se usmjerava na razvoj liderskih kvaliteta neophodnih za donošenje odluka tijekom procesa evaluacije. Studijom slučaja i vježbama igre uloga, sudionici obuke uče prepoznavati i primjenjivati ključne karakteristike liderstva u timovima za evaluaciju, razvijajući vještine upravljanja timom osiguravajući uspjeh evaluacije.

Sudionici obuke sudjeluju 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 ostvarivanju ciljeva.

Ključni ishodi učenja uključuju:

- ◆ Razumijevanje karakteristika efikasnog liderstva u evaluaciji.
- ◆ Razvijanje vještina za upravljanje timovima u procesu za evaluaciju.
- ◆ Izrada detaljnih i djelotvornih 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 kvantitativnih i kvalitativnih podataka. Sudionici istražuju strategije za izradu upitnika, vođenje intervjua i promatranje 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.

Grupnim radom i praktičnim vježbama, sudionici se obučavaju za izradu strategija za prikupljanje podataka usklađenih s okvirom eksterne evaluacije. Uče kritički analizirati prikupljene podatke, identificirajući

obrasce i donoseći odluke zasnovane na dokazima. Ovaj modul je značajan, jer omogućava evaluatorima stjecanje vještina za pružanje točnih 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 zainteresiranim stranama. Ovaj modul je usmjeren na razvijanje međuljudskih vještina, neophodnih za vođenje intervjua kao i jasno i etičko prenošenje nalaza evaluacije. Sudionici sudjeluju u vježbama igranja uloga koje simuliraju scenarije evaluacije iz realnih situacija, omogućavajući vježbanje i usavršavanje komunikacijskih vještine u podržavajućem okruženju.

Ovaj modul naglašava važnost etičke komunikacije, jer omogućava evaluatorima da rade svoj posao transparentno i s integritetom. Na kraju ovog modula, sudionici će biti osposobljeni da se suoče s različitim međuljudskim situacijama koje se javljaju tijekom procesa evaluacije, i moći će priopćiti svoje nalaze na konstruktivan i profesionalan način.

Ključni ishodi učenja uključuju:

- ◆ Razvijanje efikasnih i etičkih komunikativnih vještina.
- ◆ Obavljanje intervjua s različitim zainteresiranim stranama u procesu evaluacije.
- ◆ Prenošnje 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, sudionici sudjeluju u teorijskom učenju i praktičnim vježbama koje naglašavaju efikasan stil izvještavanja, točnu triangulaciju podataka i davanje dobro potkrijepljenih evaluacijskih nalaza.

Ključni ishodi učenja uključuju:

- ◆ Identificiranje 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, sudionici primjenjuju osnovne koncepte na scenarije iz stvarnih situacija, čime im se daje sposobnost da jasno i konstruktivno priopće nalaze. Ovaj modul pruža evaluatorima osnovne alate za stvaranje primjenjivih izvještaja koji promoviraju transparentnost i potiču poboljšanja u obrazovanju.

Regionalni program obuke za eksterne evaluatore predstavlja čvrstu osnovu omogućavajući im stjecanje vještina, znanja i kompetencije potrebnih za efikasno obavljanje svojih uloga. Struktura programa koja je izrađena doprinosom stručnjaka i potvrđena od regionalnih agencija za osiguranje kvaliteta, čini 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 okoline u procesu evaluacije. Navedene komponente su uključene u obuku, kako bi se omogućilo eksternim evaluatorima da budu spremni procijeniti ne samo kvalitetu obrazovanja, već i šire društvene, rodne i ekološke utjecaje institucija. Pružajući evaluatorima neophodna znanja i alate, program promovira sveobuhvatan pristup evaluaciji, integrirajući ključne aspekte društvene odgovornosti, rodne ravnopravnosti i životne održivosti u institucionalne ocjene. Više detalja o ovim modulima bit će u sljedećem 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 okoline

Održivost životne okoline se sve češće prepoznaje kao važan aspekt suvremenih obrazovnih sustava, a eksterni evaluatori doprinose ovoj transformaciji. Procesom eksterne evaluacije, u svojoj komunikaciji s rukovodstvom škole, osobljem i učenicima, eksterni evaluatori su u jedinstvenoj poziciji da potaknu škole na razmišljanje o aspektima održivosti životne okoline u svom svakodnevnom funkcioniranju.

Evaluatori bi se trebali zalagati da škole primjenjuju ekološki prihvatljive prakse, kao što je uvođenje tema o životnoj okolini 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 okoline, zasnovan na priručniku „**Obrazovanje za održivi razvoj – Kako poboljšati ekološki učinak u školama?**“. Ovaj modul ima cilj evaluatorima i odgojno-obrazovnim radnicima osigurati osnovne alate i znanje neophodne za ocjenjivanje i unapređenje održivosti životne okoline u obrazovnim institucijama. Preporučljivo je da regionalne, državne i nacionalne obuke ponove ovaj modul eksternim evaluatorima, promovirajući prakse opisane u priručniku.

Ključni ishodi učenja u okviru modula:

- ◆ Upoznavanje sudionika s osnovnim konceptima održivog razvoja, ciljevima održivog razvoja (COR) i obrazovanjem za održivi razvoj (OOD).
- ◆ Sudionici uče povezati teme koje se tiču životne okoline s ciljevima održivog razvoja i integriraju ih u upravljanje i rad škole.
- ◆ Sudionici stječu vještine da promoviraju i podržavaju razvoj eko-škola kroz definiranje njihovih prednosti i poticanje održive prakse.
- ◆ Sudionici primjenjuju alate i metode kojima se škole koriste kako bi izvršile ekološke preglede i poboljšale svoj ekološki učinak.



Pregled sadržaja obuke:

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

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

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

Sesija II: Prepoznavanje i promoviranje eko-škola

U ovoj sesiji sudionici istražuju karakteristike eko-škola i neophodne korake da se podrže škole postati ekološki odgovornije. Sesija pokriva prednosti eko-škola i ističe kako se ciljevi održivog razvoja mogu integrirati 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 koristiti za poboljšanje ekološkog učinka. Sudionici uče o eko-mapiranju i izradi zelenog akcijskog plana, što je od značaja za provođenje ekološke revizije i poboljšanje održivosti u školama.

Ovaj modul obuke ima cilj inspirirati sudionike da pokrenu „domino efekt“ zelenih škola širom Zapadnog Balkana i Moldavije, njegujući naraštaje ekološki svjesnih učenika i institucija.

Prilozi:

- Prilog 1. Regionalni program obuke za eksterne evaluatore – modul održivosti životne okoline ([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 važan dio stvaranja inkluzivnog obrazovnog okruženja. Eksterni evaluatori igraju ključnu ulogu u ocjenjivanju načina na koji obrazovne institucije promoviraju politike jednakih mogućnosti za sve učenike, koje uključuju socio-ekonomske razlike i rodne izazove. Ove evaluacije omogućavaju školama provoditi prakse koje podržavaju učenike u nepovoljnom položaju, njegujući okruženja u kojima svatko može uspjeti.

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

Sesija 1: Teorijske osnove – društvene i rodne nejednakosti

Ključni ishodi učenja:

- Upoznavanje s 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. Sudionici 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:

- Utvrđivanje 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.

Tijekom sesije, sudionici uče kako prepoznati specifične slučajeve društvene i rodne nejednakosti u kontekstu organizacije ili radnog okruženja, čime se osposobljavaju za ocjenjivanje ove dinamike tijekom 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 sudionici se upoznaju s praktičnim strategijama za ublažavanje društvenih i rodni nejednakosti. Ovaj odjeljak se usmjerava na praktične tehnike koje evaluatori mogu primijeniti kada ocjenjuju institucije, čime se promovira pravednije i inkluzivnije okruženje.

Modul čini ključan dio cjelokupne obuke, s obzirom na to da eksterni evaluatori trebaju biti 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 točaka

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

- Smjernice definiraju jasne postupke za angažiranje, obuku i ocjenjivanje eksternih evaluatora.
- Naglašavaju potrebu za regionalnim programom obuke, Smjernice pružaju mogućnost eksternim evaluatorima da steknu neophodne vještine i znanje. Ovaj pristup, ne samo da jača sposobnosti evaluatora, već i poboljšava ukupnu efikasnost procesa evaluacije.
- Uključuju uspostavljeni okvira kao što su ISO i CAF, Smjernice daju pregled najboljih praksi institucija u upravljanju kvalitetom.
- Izrada Smjernica odražava težnju aktera uključenih u eksternu evaluaciju iz Albanije, Bosne i Hercegovine, Kosova*¹³, 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 potiču na aktivnu uključenost po pitanju Regionalnih internih smjernica za osiguranje kvaliteta namijenjenih za ustanove nadležne za eksternu evaluaciju u oblasti predtercijarnog obrazovanja koristeći ih kao praktičan resurs u svom radu. Uzimajući u obzir sljedeće pristupe, ove ustanove mogu imati sljedeće koristi od Smjernica:

- Akteri uključeni u eksternu evaluaciju se pozivaju da uvrste Smjernice u svoje prakse upravljanja kvalitetom, potičući dosljedniji pristup eksternim evaluacijama.
- Regionalni, državni i nacionalni programi obuke nude vrijedne prilike za novozaposlene kao i za postojeće evaluatore. Ustanove se potiču da istraže ove opcije za obuku kako bi poboljšale kompetencije evaluatora.
- Akteri uključeni u eksternu evaluaciju mogu usvojiti način razmišljanja o stalnom poboljšanju kroz redovne revizije i usavršavanje svojih praksi u skladu sa Smjernicama, što im omogućava da ostanu osjetljivi na promjenljivi obrazovni pejzaž.
- Akteri uključeni u eksternu evaluaciju se potiču da jedni s drugima dijele uvide i iskustva, promovirajući kulturu suradnje koja može dovesti do zajedničkih uspjeha u osiguravanju kvaliteta.

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

¹³ * Ova odrednica ne dovodi u pitanje stavove o statusu i u skladu je sa rezolucijom Savjeta sigurnosti UN 1244 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o proglašenju nezavisnosti Kosova.