

Prethodno priopćenje

## SAMOVREDNOVANJA U ORGANIZACIJAMA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH

**Amina Isanović Hadžiomerović**

Univerzitet u Sarajevu, Filozofski fakultet, Bosna i Hercegovina

amina.isanovic@ff.unsa.ba

### Sažetak

Samovrednovanje u organizacijama temelj je upravljanja kvalitetom, pružajući priliku za organizacijsko učenje i razvoj usklađen s organizacijskom vizijom i sviješću o potrebama. Pritom je kvaliteta višeslojan koncept koji izmiče univerzalnom definiranju, a u obrazovanju odraslih kroz njega se prelamaju ekonomski i humanistički razlozi. U ovom radu predstavljen je proces kreiranja kontekstualno osjetljivog i razvojno orijentiranog pristupa samovrednovanju u organizacijama za obrazovanje odraslih. Kao osnova poslužio je dokument razvijen u okviru aktivnosti DVV Internationala pod nazivom *Curriculum InstitutionALE*. Njegova je osnovna namjena da posluži pri osmišljavanju i praćenju razvoja organizacija za obrazovanje odraslih. Dokument ostavlja prostor za adaptaciju u lokalne kontekste i potrebe različitih organizacija. U svrhu kreiranja instrumenta za samovrednovanje održan je niz koordiniranih aktivnosti, koje su uključivale: 1. tri dvodnevne radionice na kojima su sudjelovali predstavnici organizatora obrazovanja odraslih iz Bosne i Hercegovine i Njemačke, istaknuti stručnjaci iz obrazovanja odraslih iz obiju država, te predstavnici obrazovnih vlasti; 2. pripremu probne verzije instrumenta za samovrednovanje primjenom delfi metode; 3. provedbu probnog instrumenta za samovrednovanje i ocjenu stručnjaka od strane organizatora obrazovanja odraslih iz BiH i Njemačke. Na temelju prikupljenih kvalitativnih podataka iz različitih izvora i faza, zaključeno je da svaka organizacija ima specifičan način provođenja usluga, organiziranja temeljnih procesa i definiranja kriterija kvalitete. Kreiran je instrument za samovrednovanje organizatora obrazovanja odraslih s odgovarajućim smjernicama za primjenu, koji podržava potrebu za otvorenošću i osjetljivošću. Instrument sadrži smjernice i strukturu, te se može prilagoditi vođenju i praćenju razvoja svake pojedine organizacije, umjesto da služi kao standard za sve.

**Ključne riječi:** *Curriculum InstitutionALE; instrument za samovrednovanje; kvaliteta u obrazovanju odraslih; samovrednovanje.*

## Uvod

Vrednovanje u obrazovanju odraslih predstavlja složen i višeslojan proces organizacijskog učenja kojemu je cilj unapređenje kvalitete. Vrednovanje u obrazovanju odraslih podrazumijeva primjenu rezultata procjene ostvarenosti ishoda učenja kako bi se donijele odluke o unapređenju programa i pružile informacije zainteresiranim stranama, akreditacijskim tijelima, te sustavima odgovornosti (Hill, 2023). Samovrednovanje provode organizacije najčešće s namjerom poboljšanja postojećih praksi, donošenja informiranih odluka, te procjene vrijednosti i efikasnosti obrazovnih programa i organizacije u cjelini. U suvremenom društvu, pod snažnim utjecajem neoliberalne logike i performativnosti, vrednovanje je postalo instrument kontrole nad obrazovnim procesima, fokusirano na postizanje uniformnih standarda. Međutim, postojeći modeli često zanemaruju specifične potrebe i kontekste u kojima organizacije djeluju, naročito u obrazovanju odraslih. U društvu kojim vlada „imperativ inoviranja“ nameće se potreba stalnog traganja za novim metodama unapređenja produktivnosti, razvoja i blagostanja obrazovnih organizacija (OECD, 2015). Osnova toga jest obuhvatno vrednovanje postojećih praksi i procjena izgleda za uspjeh budućih.

Ovaj članak predstavlja alternativni pristup vrednovanju koji ističe odgovornost i transparentnost, umjesto kontrole. Odgovornost, kategorija imanentna andragoškom pristupu (Mavrak, Badurina i Isanović Hadžimerović, 2024), u kontekstu suvremenog vrednovanja definira se kao pružanje podrške pojedincima ili institucijama pri ispunjavanju svoje zadaće i postizanja ciljeva (UNESCO, 2017, str. 2). Ona obuhvaća sve organizacijske aspekte; stratešku viziju i misiju, rukovođenje, profesionalnu kulturu nastavnika i obrazovne prakse, otvorenost prema zajednici, procese samoregulacije i refleksije te upravljanje ljudskim i materijalnim resursima. „Slijedeća generacija odgovornosti“ (Serra, Alves, Soares, 2023) trebala bi uključivati tri elementa: podržavajuće intervencije u organizaciji sustava, istinsku suradnju i profesionalnost te samovrednovanje kao treći element potreban za unapređenje kolektivnog kapaciteta organizacija za obrazovanje odraslih (Fullan i sur., 2015, str. 6). Izgradnjom kulture samovrednovanja postiže se podrška organizacijama u njihovu prirodnom procesu (re)kreiranja sustavnih strategija za transformiranje, anticipiranje i odgovaranje na društvene promjene.

Promatrano na razini organizacije za obrazovanje odraslih, vrednovanje je povezano s organizacijskim učenjem koje se temelji na osobnom i timskom razvoju i napretku. Reflektiranje i osvještavanje vlastitih praksi postaje ključni faktor pri razvijanju održivih strategija za kontinuirano unapređenje. Međutim, u postojećoj literaturi evidentirani su određeni izazovi i ograničenja provedbi samovrednovanja u organizacijama, što uključuje nespремnost na preispitivanje *statusa quo* i minimalnu želju za promjenom, nepostojanje svijesti o faktorima efikasnih praksi vrednovanja (Bourgeois i sur., 2023), nedovoljnu kompetentnost (Cho i sur., 2023), negativna iskustva iz prošlosti, nerazumljivu terminologiju te individualizam umjesto fokusa na organizacijske ciljeve (Rogers i Gullickson, 2023).

Da bi samovrednovanje zaživjelo u organizacijama za obrazovanje odraslih, neophodno je razviti i usvojiti odgovarajuće modele i instrumente koji će biti dovoljno kontekstualno osjetljivi i razvojno orijentirani. S tom namjerom, u ovom je radu predstavljen model samovrednovanja organizacija za obrazovanje odraslih u BiH koji uvažava specifičnosti obrazovne politike u domenu obrazovanja odraslih i uvjete funkcioniranja organizacija. U nastavku je predstavljen istraživački proces koji je rezultirao kreiranjem modela i instrumenta za provedbu samovrednovanja, u čijoj je osnovi *Curriculum InstitutionALE* (DVVI, 2021).

## **Curriculum InstitutionALE kao podloga za (samo)vrednovanje u organizacijama za obrazovanje odraslih**

Organizacije za obrazovanje odraslih u BiH uključuju različite javne, privatne i nevladine organizacije, ali ne postoje isključivo javne ustanove za obrazovanje odraslih. Ova se aktivnost često odvija u srednjim školama i drugim institucijama poput muzeja ili zdravstvenih ustanova. Njihov je razvoj složen i pod utjecajem šireg društvenog, ekonomskog i političkog konteksta, dok istraživanja ukazuju na nedovoljnu financijsku podršku (Isanović Hadžiomerović i Pfanzelt, 2022).

Specifičnost vrednovanja u organizacijama za obrazovanje odraslih leži u relativnoj autonomiji u upravljanju procesima, metodama i kriterijima vrednovanja, za razliku od formalnog obrazovanja. Za razliku od klasičnih tržišnih sistema, organizacijama za obrazovanje odraslih potrebna je organska regulacija za osiguranje kontinuiranog razvoja kvalitete.

Opći standardi u području obrazovanja odraslih u BiH definirani su na državnoj razini dokumentom *Principi i standardi u oblasti obrazovanja odraslih u BiH*, dok su specifičniji standardi usvojeni na nižim administrativnim razinama. Oni predstavljaju osnovu za stjecanje statusa javno priznatog organizatora obrazovanja odraslih. Zakoni o obrazovanju odraslih u BiH predviđaju provedbu samovrednovanja, unutarnjeg i vanjskog vrednovanja u svrhu re/akreditacije.<sup>1</sup> Međutim, uočeno je da ne postoji definirana procedura provođenja samovrednovanja i vanjskog vrednovanja, kao ni standardi, kriteriji i pokazatelji koji se primjenjuju u tom procesu. Neki zakoni, poput onog u Kantonu Sarajevo, ne propisuju tko provodi reakreditaciju i vanjsko vrednovanje, niti postoje provedbeni akti samovrednovanja i vanjskog vrednovanja poput pravilnika ili smjernica. Zbog svega ovoga, samovrednovanje se još uvijek ne provodi kao redovna i obavezna aktivnost u organizacijama za obrazovanje odraslih. S namjerom bavljenja postojećom potrebom, pristupilo se analizi postojećih evaluacijskih resursa i mogućnosti njihove adaptacije u obrazovni kontekst BiH.

Kao polazište je uzet dokument koji je pripremio DVV International pod nazivom *Curriculum InstitutionALE* (CI) (DVVI, 2021). Njegova je svrha da posluži kao osnova za definiranje ciljeva i kriterija za razvoj kapaciteta i organizacije, za prikupljanje polaznih podataka o trenutnom i očekivanom razvoju organizacija, kao i za praćenje napretka organizacija. Ovaj dokument ukazuje na uspješne prakse koje vode poboljšanju kvalitete; njegova namjera nije uspostavljanje univerzalnih standarda, ali se njime mogu koristiti obrazovne vlasti u razvoju standarda kvaliteta.

CI struktura (slika 1) počiva na pretpostavci da organizacija za obrazovanje odraslih pruža tri ključne usluge: orijentaciju i vođenje, obrazovanje i uključenost. Prva usluga uključuje procese identifikacije obrazovnih potreba polaznika, obrazovno i karijerno savjetovanje, druga je temeljna jer se odnosi na planiranje i realizaciju obrazovnih programa, dok treća usluga obuhvaća „akcije u zajednici“ (DVVI, 2021, str. 18) kao direktan ishod orijentacijskih i obrazovnih aktivnosti. Svaka usluga uključuje kvalitativne načine verifikacije/dokumentiranja procesa. Za njihovu realizaciju, CI predviđa sedam ključnih kapaciteta: strategiju i menadžment, analizu potreba, marketing, doseg i upis polaznika, kvalificirane edukatore, umrežavanje, motivirajuću sredinu i financijska sredstva. Ovi kapaciteti prate se kroz definirane metode verifikacije, koje osiguravaju transparentnost i odgovornost.

<sup>1</sup> U Bosni i Hercegovini svaka administrativna jedinica ima vlastiti zakon o obrazovanju odraslih, s relativno malim međusobnim razlikama. Pregled zakona dostupan je putem mrežne stranice: <https://www.dvv-international.ba/bs/materijali/zakoni-i-propisi>.



Slika 1. Struktura CI (DVVI, 2021; preuzeto uz dozvolu DVVI)

CI nije normativni dokument, već je osmišljen kao okvir koji se treba prilagoditi lokalnom kontekstu. S ovom namjerom poduzet je niz koordiniranih aktivnosti kojim je upravljao DVV International (DVVI) – Ured u Sarajevu, uz stručno vođenje autorice rada, uz savjetovanja s internacionalnim stručnjacima i osobljem DVVI-ja u ulozi kritičkih prijatelja. Proces je od početka slijedio istraživačku metodologiju s dva konkretna cilja: 1) ispitati mogućnost adaptacije CI-ja za primjenu u organizacijama za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini te 2) identifikirati područja kvalitete, kriterije i indikatore njihove ostvarenosti te, na osnovu toga, kreirati instrument za samovrednovanje organizacija za obrazovanje odraslih.

## Metoda

Istraživanje je kvalitativnog karaktera i uključivalo je sukonstruktiju nalaza sa sudionicima, kako bi se zajednički razumjele razvojne potrebe organizatora obrazovanja odraslih u suvremenom kontekstu, posebno u BiH. Kvalitativne metode omogućile su naglašavanje perspektiva sudionika i njihovog shvaćanja vrednovanja, definiranog kao proces prikupljanja i sintetiziranja dokaza o kvaliteti i vrijednosti (Fournier, 2005).

Kako vrednovanje i samovrednovanje nisu obavezni za ove organizacije, prvi je korak bio ispitati razumijevanje važnosti ovog procesa te poimanje kvalitete u svakoj od organizacija. Istraživanje, provedeno od 2022. do 2023. godine, uključivalo je različite profile sudionika, primijenjena je kombinacija različitih metoda: delfi metoda uz slanje pisanih povratnih informacija, grupne diskusije (vođene od strane facilitatora) ili samoinicijativne u manjim grupama, *World Cafe* diskusija, individualni intervjui i savjetovanja te analiza sadržaja. Odabrane metode omogućile su otvoren pristup interpretacijama, stalno dijaloško sukonstruiranje nalaza i provjeru u odnosu na postojeću literaturu i zakonske mogućnosti.

## Nacrt

Provedene su aktivnosti bile konzultativno-istraživačkog karaktera tijekom kojih je planski prikupljan relevantan istraživački materijal, a uključivale su: a) tri dvodnevne radionice na kojima su sudjelovali predstavnici organizatora obrazovanja odraslih iz BiH i Njemačke, istaknuti stručnjaci iz obrazovanja odraslih iz obiju država, te predstavnici obrazovnih vlasti; b) pripremu probne verzije instrumenta za samovrednovanje primjenom delfi metode; c) provedbu probnog instrumenta za samovrednovanje i ocjenu stručnjaka od strane organizatora obrazovanja odraslih iz BiH i Njemačke te d) savjetovanja s predstavnicima obrazovnih vlasti o pripremljenom modelu i instrumentu.

## Uzorak

Uzorak je bio etapni, s promjenama kriterija odabira sudionika u svakoj fazi istraživanja (Cohen, Manion i Morrison, 2018), u skladu s njihovom ulogom u sustavu obrazovanja odraslih. Primarna grupa informatora uključivala je osam predstavnika iz četiriju organizacija za obrazovanje odraslih u BiH, registriranih pri relevantnim ministarstvima i s programima od javnog značaja. Tri organizacije nude programe za unapređenje zapošljivosti i osobni razvoj, dok jedna nudi isključivo programe iz područja radnog i građanskog angažmana.

U drugoj fazi, četiri stručnjaka iz područja obrazovanja odraslih analizirali su prikupljene podatke i radili na pripremi probne verzije instrumenta za samovrednovanje. U trećoj fazi, uz predstavnike domaćih organizacija, pridružili su se i rukovoditelji iz četiriju partnerskih organizacija iz Njemačke. U četvrtoj fazi, predstavnici obrazovnih vlasti (N = 10) iz različitih dijelova BiH razmatrali su zakonske mogućnosti za adaptaciju i primjenu instrumenta za samovrednovanje.

## Rezultati

Četiri organizatora obrazovanja odraslih iz BiH imaju višegodišnje iskustvo, prepoznate rezultate te iskustvo sudjelovanja u međunarodnim projektima. Motivaciju za sudjelovanjem u procesu (samo)vrednovanja nalaze uglavnom u unutarnjoj želji za unapređenjem djelovanja i održavanja vodeće pozicije u zajednici u kojoj djeluju. Jedna od izjava ilustrira unutarnju motivaciju za provedbom vrednovanja u organizacijama: „Nas nitko ne tjera da ovo sve radimo, ali ako budemo čekali, može doći vrijeme kada više nećemo imati ništa novo ponuditi našim polaznicima.“

Zajedničko je svim organizacijama to da žive i rastu kao dio dinamičnog sektora koji se bori za svoje mjesto. Kroz diskusije se jasno izlučila temeljna razlika između organizacija iz BiH i onih iz Njemačke, a to je stupanj sustavne podrške i pristupa resursima, koji su u BiH ispod potrebne razine, prema percepciji organizatora obrazovanja odraslih. Zbog preglednosti, rezultati su podijeljeni po temama koje su prirodno ekstrahirane iz podijeljenog iskustva od strane organizatora za obrazovanje odraslih, a one obuhvaćaju: osvrt na postojeću praksu samovrednovanja, poimanje kvaliteta, potrebne adaptacije u CI-ju, područja kvalitete, kriterije i indikatore ostvarenosti.

## Osvrt na postojeću praksu samovrednovanja u organizacijama za obrazovanje odraslih

Svi predstavnici organizatora obrazovanja odraslih iz BiH naveli su kako već samoinicijativno provode određene procedure samovrednovanja, koje im pomažu pri strateškom planiranju i postavljanju ciljeva za naredno razdoblje. Svaka je organizacija navela svoj interno dogovoreni pristup koji je uključivao: analize godišnjih planova na sastancima, fokus grupe, mjerne

instrumente koje popunjavaju polaznici te intervjuje s alumnima i poslodavcima (ukoliko su obuke namijenjene unapređenju zapošljivosti). Svi su naveli kako su dolazili do pristupa i instrumenata samostalnim traganjem, na osnovu dostupnih priručnika, a bez uputa od nekog vanjskog evaluacijskog tijela.

Organizatori obrazovanja odraslih iz Njemačke navodili su kako je provedba samovrednovanja često zahtjevan proces, koji traži mnogo vremena i uključenosti osoblja, te da su statistički pristupi često iscrpljujući i ponekad djeluju kao svrha sami sebi. Smatraju kako CI može poslužiti kao okvir koji će svaka organizacija prilagoditi svojim specifičnim potrebama. Ističu potrebu za dijaloškim pristupom unapređenju rada organizacija za obrazovanje odraslih, gdje će se pregovarati o prioritetima, te spram njih odrediti trenutna razina ostvarenosti.

### Poimanje kvalitete kod organizatora obrazovanja odraslih

Postoji više pristupa definiranju kvalitete u obrazovanju (Barrett i sur., 2006), dok je na razini prakse ovaj koncept kontaminiran subjektivnim percepcijama. Međutim, u procesu vrednovanja, kvaliteta se promatra kao atribut koji se može ocjenjivati na osnovu specifičnih deskripcija koje pokazuju kako određena organizacija pruža svoje osnovne usluge i ispunjava potrebe zainteresiranih strana. Analizirajući podatke, izdvojila su se tri pristupa definiranju kvalitete, koji su nazvani: razvojni, elitistički i pristup temeljen na dokazima (tablica 1).

Tablica 1. Tri pristupa određenju kvalitete kod sudionika istraživanja

Autentične izjave	Ključne karakteristike	Pristup definiranju kvalitete
<i>Kvaliteta je nešto čemu stalno težimo, a uvijek imamo osjećaj da možemo bolje i više. Kao neka daleka vizija kojoj što se više približavamo, ona se sve više udaljava jer i mi stječemo veću perspektivu i uočavamo što sve možemo mijenjati.</i>	- stalna težnja - vizija - perspektiva	razvojni
<i>Mi smatramo da smo najbolji u ovome što nudimo i to je naša oznaka kvalitete. Imamo kvalitetan program, predavače, polaznici su u velikoj mjeri zadovoljni.</i>	- izvrsnost - uvjeti ostvarivanja kvalitete	elitistički
<i>Imamo vrlo dobre povratne informacije od naših polaznika, šira zajednica nas percipira vrlo dobro. Stalno provodimo interne revizije kako bismo uočili što je dobro i što se treba unaprijediti. To nam služi za buduće planiranje. Sretni smo kad premašimo rezultate iz prethodne godine.</i>	- razni izvori podataka - interna revizija - poredba	temeljen na dokazima

Poimanje kvalitete implicira viziju uspjeha koju svaka organizacija ima, te s njom povezane kriterije za njegovo dostizanje. Organizatori su naveli kako stalno tragaju za modelima upravljanja kvalitetom, ali da nijedan nisu smatrali dovoljno adekvatnim njihovoj organizaciji te su do određenih rješenja došli iskušavanjima u praksi („Vremenom smo vidjeli što nam je potrebno i što donosi rezultate. Ne znači da je dobro sve što je sadržano u nekom teorijskom modelu“). To posebno dolazi do izražaja pri samovrednovanju, budući da će procjena ostvarenosti svakog od područja ovisiti o individualnim aspiracijama organizacije, koje mogu znatno nadilaziti formalno propisane zahtjeve. Međutim, organizatori obrazovanja odraslih identificirali su da je neke od elemenata CI-ja teško ispuniti u organizacijama koje nisu javne ustanove ili se obrazovanjem odraslih bave uz druge djelatnosti. Pored toga, svi su organizatori iskazali bojazan da bi ovako koncipiran proces (samo)vrednovanja vodio povećanju obujma posla i prevelikoj „birokratizaciji“ rada u organizacijama koje prirodno teže biti fleksibilnije i otvorenije za promjene.

U razmjeni s kolegama iz partnerskih organizacija u Njemačkoj, kao ključne karakteristike ostvarivanja kvaliteta izdvojile su se: dokumentiranje, transparentnost i zadovoljstvo polaznika. U tu svrhu, u svim organizacijama u Njemačkoj postoje jasne procedure, *online* sustavi evidentiranja te instrumenti kojima se prati usvojenost željenih kompetencija, ukupni doživljaj organizacije i programa, kao i utjecaj koji organizacija ostvaruje na okruženje u kojem djeluje.

### Mogućnosti adaptacije CI-ja

Pokazalo se da organizacije za obrazovanje odraslih ne smatraju sve dijelove CI-ja jednako relevantnim u trenutnoj fazi njihova razvoja. Organizacije se prvenstveno fokusiraju na obrazovne usluge, dok su orijentacija i djelovanje u zajednici manje zastupljene. Štoviše, organizatori su smatrali da orijentacija u smislu kako je definirana u CI-ju nije njihova primarna usluga, te da se time trebaju baviti druge ustanove, poput zavoda za zapošljavanje. Međutim, u razdoblju nakon istraživanja i do pisanja članka, jedan od organizatora koji je sudjelovao u istraživanju pokrenuo je veliki projekt karijerne orijentacije. Ovo ilustrira da ponekad samovrednovanje subjekte izlaže neugodnim situacijama iz kojih proizlaze otpori, ali im pruža priliku za rast i razvoj.

### Područja kvalitete, kriteriji, indikatori i dokazi

Na osnovu prikupljenih podataka u diskusijama s predstavnicima obrazovnih vlasti, a u usporedbi s onima koje su predložili organizatori obrazovanja odraslih, izdvojeno je pet područja kvalitete (tablica 2).

Tablica 2. Područja kvalitete

Prijedlozi organizacija za obrazovanje odraslih	Prijedlozi predstavnika obrazovnih vlasti	Konačna lista
upravljanje i organizacijska kultura	upravljanje i rukovođenje	1. upravljanje i organizacijska kultura
ispitivanje potreba	godišnji planovi rada	2. ljudski resursi i kompetencije
financiranje	programi obrazovanja odraslih	3. obrazovni proces
obrazovni programi	nastavni proces	4. obrazovna postignuća polaznika i zapošljivost
obrazovni proces	obrazovna postignuća polaznika i zapošljivost	5. informiranje, savjetovanje i karijerno vođenje
ljudski resursi i kompetencije	informiranje, savjetovanje i karijerno vođenje polaznika	
okruženje za učenje i oprema	ljudski i drugi resursi	
promocija i zagovaranje učenja i obrazovanja odraslih	kommunikacije s javnošću i informiranje	
obrazovni ishodi		
društveno odgovorne aktivnosti organizacija za obrazovanje odraslih		

Unutar svakog od njih definirana su do četiri standarda, te njima pripadajući kriteriji, indikatori i dokazi ispunjenosti. Formulacija indikatora ispunjenosti provjerena je delfi metodom gdje se od organizatora tražilo da ispune samoevaluacijski upitnik, kao i da daju komentar o njegovom sadržaju i formi (uključujući jezične konstrukcije). Predstavnici partnerskih organizacija iz Njemačke također su dali osvrt na sadržaj upitnika. Povratne informacije iz ovog procesa inkorporirane su u konačni instrument. U nastavku je naveden primjer operacionalizacije jednog standarda u okviru prvog područja upravljanja kvalitetom, gdje su navedeni kriteriji te primjeri indikatora i dokaza.

Tablica 3. Primjer operacionalizacije jednog standarda kvalitete

Područje kvalitete 1: UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJSKA KULTURA	
Standard kvalitete 3: Centar/ustanova upravlja financijama na održiv, razvojno usmjeren i društveno odgovoran način	
Kriteriji	Primjeri indikatora i dokaza
Osigurana su potrebna sredstva za neometano financiranje centra/ustanove.	Financijski plan prihoda i rashoda Relevantni dokumenti o dodatnim izvorima financiranja (ugovori, odluke, projektna dokumentacija) Primjeri društveno odgovornog poslovanja i inicijativa u zajednici koje je centar/ustanova podržao/la Cjenovnik i način na koji je dostupan javnosti
Sustav financiranja centra/ustanove održiv je i osigurava stabilnost.	
Osigurani su dodatni izvori financiranja (projekti EU, privredna djelatnost) koje ustanova koristi za unapređenje kvaliteta obrazovnog procesa i osiguranje pristupa polaznicima.	
Postoji odgovarajući sustav za utvrđivanje cijena usluga i naknada.	
Centar/ustanova pokazuje društveno odgovorno poslovanje kroz pružanje podrške inicijativama u zajednici.	

Elementi pet područja kvalitete sad su integrirani u model, a deskriptori su prilagođeni zakonodavnom okviru BiH. U ovisnosti od profila organizatora i trenutne razvojne razine, neki indikatori neće biti relevantni u trenutku provođenja samovrednovanja. Svaki će organizator kroz proces samorefleksije odlučiti o tome hoće li učiniti korake prema tome u budućem razvoju.

## Zaključak

Samovrednovanje je ključan proces za unapređenje kvalitete u organizacijama za obrazovanje odraslih. To omogućava organizacijama da kroz refleksiju vlastitih praksi prepoznaju specifične potrebe i izazove, te kreiraju strategije za kontinuirani razvoj. Na taj se način jača samopouzdanje pojedinaca i organizacija te zadobiva vlasništvo nad procesom (Bin Mubayrik, 2020). U tekstu je naglašena važnost kontekstualne prilagodbe, čime se izbjegava univerzalna primjena standarda koja ne uzima u obzir različite organizacijske okolnosti. Korištenje CI-ja kao adaptabilnog okvira omogućilo je razvijanje instrumenta za samovrednovanje koji se može prilagoditi individualnim potrebama svake organizacije.

Istraživanje je pokazalo da su organizacije za obrazovanje odraslih u BiH, iako suočene s financijskim i institucionalnim ograničenjima, spremne primijeniti samovrednovanje kako bi osigurale održivost i kvalitetu svojih programa. Međutim, proces uvođenja samovrednovanja zahtijeva koordinirane napore svih aktera, napose organizacija za obrazovanje odraslih i obrazovnih vlasti. Zakonski okviri još uvijek nisu dovoljno razvijeni kako bi pružili jasno definirane smjernice za provedbu samovrednovanja, ali postoji spremnost i motivacija da se ovaj proces integrira u svakodnevno djelovanje organizacija za obrazovanje odraslih.

U konačnici, samovrednovanje ne bi trebalo biti samo formalna obveza, već proces koji podržava otvorenost, odgovornost i stalno učenje unutar organizacija, potičući ih na unapređenje i prilagodbu promjenjivim društvenim i obrazovnim potrebama.

## Literatura

1. Athanasou, J. A. (2005). Self-evaluation in adult education and training. *Australian Journal of Adult Learning*, 45(3), str. 290–303.
2. Barrett, A. M. i sur. (2006). *The Concept of Quality in Education: A Review of the 'International' Literature on the Concept of Quality in Education*. EdQual, [https://www.edqual.org/publications/workingpaper/edqualwp3.pdf/at\\_download/file.pdf](https://www.edqual.org/publications/workingpaper/edqualwp3.pdf/at_download/file.pdf).
3. Bin Mubayrik, H. F. (2020). New Trends in Formative-Summative Evaluations for Adult Education. *Sage Open*, 10(3), <https://doi.org/10.1177/2158244020941006>.
4. Bourgeois I., Lemire S. T., Fierro L. A., Castleman A. M. i Cho M. (2023). Laying a solid foundation for the next generation of evaluation capacity building: Findings from an integrative review. *The American Journal of Evaluation*, 44(1), str. 29–49, <https://doi.org/10.1177/10982140221106991>.
5. Cho, M., Castleman, A. M., Umans, H. i Mwirigi, M. O. (2023). Measuring Evaluator Competencies: Developing and Validating the Evaluator Competencies Assessment Tool. *American Journal of Evaluation*, 44(3), str. 474–494, <https://doi.org/10.1177/10982140211056539>.
6. Cohen, L., Manion, L. i Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Routledge.
7. DVVI (2021). *Curriculum InstitutionALE*. DVV International. Pristupljeno 4. 9. 2023. na: <https://www.dvv-international.de/en/ale-toolbox/organisation-and-management/curriculum-institutionale/download-center-curriculum-institutionale>.
8. Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, 55(2), str. 139–142, <https://doi.org/10.1111/ejed.12388>.
9. Fournier, D. M. (2005). Evaluation. U S. Mathison (ur.). *Thousand Oaks Encyclopedia of Evaluation* (str. 139–40). CA: Sage.
10. Hill, L. H. (ur.) (2023). *Assessment, Evaluation and Accountability in Adult Education*. Routledge.
11. Isanović Hadžiomerović, A., Pfanzelt, A. i Pfanzelt, H. (2022). *Studija o učenju i obrazovanju odraslih u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: DVVI.
12. Mavrak, M., Badurina, M. i Isanović Hadžiomerović, A. (2024). *Andragoški priručnik za stručnjake u oblasti zdravstvene njege u zajednici*. Sarajevo: Fondacija Fami.
13. OECD (2015). The innovation imperative: contributing to productivity, growth and well-being, <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
14. Rogers, A. i Gullickson, A. (2023). Embedding evaluation in non-profit organisations: Lessons from evaluation advocates. *Evaluation Journal of Australasia*, 23(4), str. 176–204, <https://doi.org/10.1177/1035719X231179256>.
15. Serra, L. J. P., Alves, J. M. i Soares, D. R. (2023). The role of external evaluation control mechanisms and the missing loop of innovation. *Journal of Pedagogical Research*, 7(5), str. 156–182, <https://doi.org/10.33902/JPR.202322764>.
16. Slatina, M. (2020). *Edukometrija*. Bužim: Ilum.
17. Tirri, H. (1999). Self-Evaluation by Adult Education Centres in Eastern Finland. *International Journal of Leadership in Education*, 2(1), str. 13–22.
18. Torres, R. (2021). Does test-based school accountability have an impact on student achievement and equity in education? A panel approach using PISA. *OECD Education Working Papers*, 250, str. 3–37.
19. UNESCO (2017). *Accountability in education, meeting our commitment*. *Global Education Monitoring Report*. UNESCO.
20. Mrežna stranica DVV International – Zakoni i propisi. Pristupljeno 3. 9. 2024. na: <https://www.dvv-international.ba/bs/materijali/zakoni-i-propisi>.

## Self-evaluation in Adult Education Organisations

### Abstract

Self-evaluation is the cornerstone of quality management, providing an opportunity for organisational learning and development aligned with organisational vision and awareness of needs. Quality is a multifaceted concept that defies a universal definition, with economic and humanistic reasons intersecting in adult education. This paper presents the process of creating a contextually sensitive and development-oriented approach to self-evaluation in adult education organisations. It builds upon a document developed within the activities of DVV International called the Curriculum InstitutionALE, aimed at guiding and monitoring the development of adult education organisations. The document allows for adaptation to local contexts and the needs of different organisations. To this end, a series of coordinated activities were conducted, including the following: 1) three two-day workshops attended by representatives of adult education organisers from Bosnia and Herzegovina and Germany, which distinguished experts in adult education from both countries and educational authorities; 2) the preparation of a trial version of the self-evaluation instrument via the Delphi method; and 3) the implementation of the trial instrument for self-evaluation and expert assessment by adult education organisers from Bosnia and Herzegovina and Germany. On the basis of qualitative data collected from various sources and phases, it was concluded that each organisation has a specific way of delivering services, organizing core processes, and defining quality criteria. A Self-Evaluation Instrument for adult education organisers was created with appropriate implementation guidelines, supporting the need for openness and sensitivity. The instrument provides guidance and structure and can be tailored to guide and monitor the development of each organisation individually, rather than serving as a standard for all.

**Keywords:** *Curriculum InstitutionALE; quality in adult education; self-evaluation; self-evaluation instrument.*