



Lernerorientierte Qualität  
in der Weiterbildung

**Rainer Zech**

# **Rozwój jakości w kształceniu ustawicznym zorientowany na osobę uczącego się**

## **Wytyczne do stosowania w praktyce**

styczeń 2010

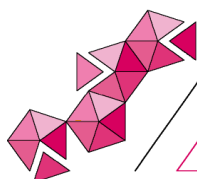


Education and Culture DG

**Lifelong Learning Programme**



Model rozwoju jakości LQW oparty na testowaniu jest współfinansowany ze środków Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych oraz Europejskiego Funduszu Społecznego.



**ArtSet®**  
Forschung  
Bildung Beratung  
Qualitätstestierung

**mp** ARKT  
PLAN



**Kontakt:**

ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH  
Sedanstr. 46, D-30161 Hannover  
Tel.: +49 511 3975523, Fax: +49 511 33653430  
www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

www.qualitaets-portal.de

## **LEONARDO DA VINCI**

### **Projekt:**

Międzynarodowe zarządzanie jakością w kształceniu ustawicznym dla osób o niższym poziomie wykształcenia w kontekście europejskim

Numer projektu: 2009-1-PL-LEO05-05039

### **Partnerzy projektu:**

ArtSet® Qualitätstestierung GmbH

Ferdinand-Wallbrecht-Str. 17

D 30163 Hannover

Tel.: + 49 511 90969830 ♦ Fax: +49 511 90969855

[www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de) ♦ [lqw@artset.de](mailto:lqw@artset.de)

MARKTPLAN Sp. z.o.o.

Ul. Pilsudskiego 8

PL 42-600 Tarnowskie Góry

Tel.: +48 32 7690955 ♦ Fax: +48 32 7690956

[www.marktplan.com.pl](http://www.marktplan.com.pl) ♦ [marktplan@op.pl](mailto:marktplan@op.pl)

European Management Centre Ltd.

1, Panayot Volov Str.

BG Sofia 1504

Tel.: +359 2 9444758 ♦ Fax: +359 2 8467573

[www.emc-bg.org](http://www.emc-bg.org) ♦ [office@emcbg.eu](mailto:office@emcbg.eu)

Centrum Rozwoju Personalnego

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Uniwersytet Techniczny w Kownie

Laisves av. 55

LT 44309 Kaunas

Tel.: +370 37 323683 ♦ Fax: +370 37 323683

[www.ktu.lt](http://www.ktu.lt) ♦ [asta.savaneviciene@ktu.lt](mailto:asta.savaneviciene@ktu.lt)

### **Prawa autorskie do modelu LQW® posiada:**

ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH

Ferdinand-Wallbrecht-Str. 17

D 30163 Hannover

Tel.: 0511-90969830, Fax: 0511-90969855

[www.artset.de](http://www.artset.de) ♦ [kontakt@artset.de](mailto:kontakt@artset.de)

## Spis treści

Treść	Strona
Wstęp	4
<b>Część A: Model rozwoju i testowania jakości LQW</b>	<b>6</b>
1. Czym jest jakość w kształceniu ustawicznym?	6
2. Czym charakteryzuje się model LQW?	8
3. Jakie korzyści daje model LQW?	8
4. Jak jest zbudowany model LQW?	10
5. W jakich krokach przebiega proces rozwoju jakości?	11
6. Jak wygląda postępowanie administracyjne?	14
<b>Część B: Instrukcja zastosowania praktycznego</b>	<b>19</b>
7. Co dzieje się podczas warsztatów wprowadzających?	19
8. Dlaczego wzorzec oraz definicja udanego uczenia są takie ważne?	20
9. Jak zarządzać procesem rozwoju jakości?	24
10. Jak napisać raport własny?	26
11. Co dzieje się podczas wizytacji?	31
12. Dlaczego warsztaty zamykające nie są żadnym zakończeniem?	32
13. Na czym polega związek między opinią eksperta a wspieraniem rozwoju?	34
<b>Część C: Obszary rozwoju jakości i ich wymagania</b>	<b>37</b>
14. Informacje ogólne dotyczące obszarów jakości i ich wymagań	37
15. Tabele obszarów rozwoju jakości	41

## Wstęp

Rozwój jakości w kształceniu ustawicznym zorientowany na osobę uczącego się (w skrócie LQW®) jest jak na razie najbardziej rozpowszechnionym systemem zarządzania jakością w placówkach kształcenia ustawicznego w Niemczech oraz w Austrii. System LQW® był w latach 2000 do 2005 finansowany ze środków Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych oraz Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach wielu projektów Komisji Federacji i Landów do spraw Oświaty i Wspierania Badań i jest obecnie znany poza granicami Niemiec jako uznana metoda rozwoju jakości.

Opracowując model rozwoju jakości ukierunkowany na osobę uczącego się, dostarczono praktyczny i skuteczny system zarządzania jakością. Bierze się on z procesu kształcenia, a za centrum uwagi ma osobę uczącego się, ponieważ, w istocie właśnie o to chodzi, kiedy jest mowa o kształceniu. Jakość kształcenia nie bierze się z kontroli administracyjnej ani z biurokratycznych formalizacji. Jakość kształcenia oznacza, że oferent procesu nauczania oraz osoba ucząca się czynią to, co czynią, w sposób uzasadniony i refleksyjny.

Zastosowanie systemów zorganizowanego zarządzania jakością należy dzisiaj do standardów placówek kształcenia ustawicznego. Powodów rozwoju jakości systemowej jest sporo:

- Szybko zmieniające się warunki społeczne.
  - Placówki wychodzące naprzeciw tym przemianom poprzez zmianę samych siebie mogą współtworzyć swoje środowisko oraz swoje rynki.
- Zróżnicowanie i specyfikacja środowisk edukacyjnych oraz motywacji uczenia.
  - Placówki udoskonalające oferty w interesie swoich uczestników zdobywają zaufanie swoich klientów i ciągle pozyskują nowych.
- Zmniejszanie się zasobów finansowych.
  - Placówki, które udowodnią, że zainwestowane środki wykorzystają w sposób gospodarny, zapewnią sobie wiarygodność swoich zleceńodawców oraz instytucji wspierających.
- Zwiększenie wymagań co do pracy.
  - Placówki, które kształtują przebiegające w nich procesy pracy w sposób ergonomiczny, dbają o motywację swoich pracowników.

Projekt transferu innowacji zakłada, że system LQW® – który jest już liderem na rynku systemów zarządzania jakością kształcenia ustawicznego w Niemczech i w Austrii – zostanie w ramach programu pomocowego Unii Europejskiej „Leonardo“ zaadaptowany dla krajów partnerskich. W projekt zaangażowani są jako partnerzy firma ArtSet® Qualitätstestierung GmbH z Niemiec, jako jednostka oferująca innowację, oraz: firma European Management Centre GmbH z Bułgarii, Uniwersytet Techniczny w Kownie na Litwie oraz firma Marktplan GmbH z Polski, jako beneficjenci innowacji. Celem projektu jest

rozwijanie jakości placówek kształcenia ustawicznego w krajach partnerskich, zmierzające do optymalizacji ich ofert oraz lepszego prowadzenia procesu kształcenia zawodowego – szczególnie osób z niższym poziomem wykształcenia – w rozumieniu wspólnej europejskiej idei uczenia się przez całe życie.

W krajach partnerskich: Polsce, Bułgarii oraz na Litwie sytuacja branży kształcenia ustawicznego jest bardzo zróżnicowana i zwykle niejasna. Nie ma rozpowszechnionych standardów jakościowych. Usługi w zakresie kształcenia oferowane są przeważnie przez placówki niewielkie, które dysponują ograniczonymi możliwościami w zakresie wypracowywania efektywnych struktur. Sytuację tę ma zmienić niniejszy projekt, definiując standardy jakości, które muszą zostać spełnione jako wymagania minimalne instytucji kształcenia i kształcenia ustawicznego w rozumieniu wspólnej europejskiej idei uczenia się przez całe życie. Te wymagania minimalne są zorientowane na standardy niemieckiego modelu LQW®. Projekt zakłada dopasowanie ogólnych standardów modelu LQW® do specyfiki uwarunkowań krajów partnerskich: Bułgarii, Litwy i Polski. Ukierunkowanie modelu na osobę uczącego się zapewnia dalszy rozwój oferty przez uczestników projektu oraz optymalne dostosowanie do warunków rynkowych specyficznych dla poszczególnych krajów.

Systematyczne stosowanie systemu zarządzania jakością LQW® daje szansę szczególnie małym placówkom na efektywne wykorzystanie zasobów i działanie zgodne z potrzebami rynku. Model LQW® wspiera placówki, które chcą udoskonalić swoją ofertę, ponieważ skupia zagadnienie rozwoju jakości na procesie uczenia się i nauczania. Placówkom umożliwia się w ten sposób planowanie i realizację działań edukacyjnych nastawionych na rynek i na uczestników. Poza tym daje im się okazję do porównania się z innymi placówkami kształcenia ustawicznego w kraju oraz w innych państwach europejskich.

Najważniejszym wynikiem pracy nad projektem będzie model rozwoju jakości zorientowany na osobie uczącego się, charakterystyczny dla danego kraju i zawierający zestaw pomocy oraz narzędzi do pracy nad jakością. Bułgarscy, litewscy i polscy partnerzy będą mogli realizować ten model na szeroką skalę, jednak pod warunkiem, że po pozytywnym zakończeniu projektu firma ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH wyda im, jako placówkom partnerskim, odpowiednią licencję.

Prof. Dr. Rainer Zech  
Hanower, w styczniu 2010 r.

## Część A: Model rozwoju i testowania jakości LQW

### 1. Czym jest jakość w kształceniu ustawicznym?

Jakość definiowana jest ogólnie jako cecha, gatunek lub wartość rzeczy lub procesu. Jest to pewien rodzaj bycia. Jakość jest właściwie określeniem neutralnym, chociaż zwykle utożsamia się je z jakością dobrą. Dlatego też mając na myśli to pojęcie, myśli się o czymś cennym, korzystnym, dającym się zastosować.

Jeśli chodzi o jakość w kształceniu ustawicznym, trzeba do tego dodać jeszcze jedną szczególną cechę. Jakość kształcenia zależy zawsze od korzyści, które odnosi jednostka kształcąca się, przy czym są to korzyści, pod którymi rozumie się rozszerzenie zdolności tej jednostki do działania niezbędnego do rozwiązywania zadań i zaspokajania swoich potrzeb oraz pragnień, a więc do podwyższania jakości swojego życia. Jakość kształcenia mierzy się więc pośrednio powodzeniem życiowym.

Jakość składa się więc z czynników dających się zmierzyć w sposób obiektywny, z uzgodnień międzypodmiotowych oraz z preferencji subiektywnych. Na przykład: ile wiedzy się sobie przyswoiło, jak się sobie z tym poradziło i za pomocą jakiego »kanału« przyjmuje się tę wiedzę indywidualnie najlepiej. Ostateczną jakość wyniku uczenia – w rozumieniu wartości, korzyści, znaczenia i umiejętności – może »ustalić« tylko sam uczący się. Tylko on rozpozna sens tego, czego się nauczył, w swojej praktyce życiowej.

Ktoś, to się kształci, nie tylko doskonali swoje umiejętności, zdolności oraz sprawności, lecz także rozwija się w procesie kształcenia również jako osobowość. W końcu udana edukacja prowadzi również do lepszej integracji społecznej jednostki. Jest to bardzo rozbudowana definicja kształcenia. Oczywiście w praktyce nie zawsze musi dojść do realizacji tego wymagania w pełnym zakresie, możliwe są różnorakie stopnie realizacji tego wymagania, pewne jest jednak jedno: edukacja jest »dobrem« całkowicie refleksyjnym. Nie tworzy się jej jak przedmiot, lecz poprzez to, że zajmując się teoretycznie i praktycznie przedmiotem nauki, osoba ucząca się, zmienia swój sposób postrzegania świata i rozszerza swoją zdolność działania.

W związku z powyższym kształcenie ustawiczne przynosi pewną potrzebę rozróżnienia, a mianowicie między »jakością kształcenia« a »jakością organizacji warunków kształcenia«. Placówki zajmujące się kształceniem ustawicznym tworzą tylko warunki ku temu, aby jednostki mogły się kształcić. Uczenie się jest i pozostanie procesem jednostki sterowanym przez nią samą.

Dlatego też jest niezbędne, aby w procesie rozwoju jakości prowadzonym przez placówkę punktem centralnym była definicja udanego uczenia się oraz aby rozwój ten można było uzasadnić w sposób refleksyjny. Tylko sposób zarządzania jakością, który to zapewni, może zostać uznany za odpowiedni dla kształcenia. W tym sensie więc rozwój jakości jest też rozwojem placówki:

poprzez uczenie się placówki następuje optymalizacja warunków dla uczenia się podmiotów.

➔ Dalsze informacje dotyczące zagadnienia uczenia się znajdują się w rozdziale 8.

Jakość w kształceniu ma ponadto wymiar etyczny. Jeśli osoby uczące się umieszcza się w centrum procesu rozwoju jakości, należy pamiętać o tym, że ma się do czynienia z jednostkami indywidualnymi, które nieraz muszą poradzić sobie również z barierami i sprzecznościami powstałymi w przebiegu ich uczenia. Jakość kształcenia nie jest neutralna etycznie przede wszystkim tam, gdzie chodzi o zagadnienie zakładowego i zawodowego wykorzystania jednostki. Oczekiwania instytucji zlecających uczenie się oraz oczekiwania podmiotów uczących się mogą być w tym miejscu zupełnie sprzeczne ze sobą. Rozwój jakości kształcenia musi w sposób świadomy brać pod uwagę te rozwarstwienia; formalizowanie może dać w takiej sytuacji odwrotne skutki, ponieważ utrudnia nastawienie na wyjątkowość i szczególność ludzi i sytuacji.

Kiedy placówka zajmująca się kształceniem ustawicznym rozpoczyna w ramach rozwoju jakości ulepszanie warunków edukacji – a właśnie to jest celem zarządzania jakością – to może się to odbywać tylko przez zwiększoną refleksyjność. Nadanie ram formalnych przebiegom i procesom niekoniecznie musi prowadzić do polepszenia jakości, wręcz przeciwnie – może je również utrudnić. Formalizacja, będąca często centrum zainteresowania innych systemów zarządzania jakością, ma sens tylko wtedy, kiedy instytucja może uzasadnić, dlaczego sformalizowała dany przebieg lub proces w taki czy inny sposób. Technokratyczne opracowywanie schematów i list kontrolnych przynosi w rozwoju jakości oferentów kształcenia efekt odwrotny od zamierzonego.

Model LQW stawia więc w pierwszej kolejności na refleksyjność, nie na formalność. Ważne jest, aby placówka doszła do tego, dlaczego oraz w jaki sposób określony proces polepszy warunki udanego uczenia się uczestników. Konieczne jest tutaj zrozumienie głównych celów pedagogicznych. Jeżeli to stanie jasne, wówczas można zdecydować, czy sformalizowanie procesu jest dla niego korzystne, czy też ogranicza jego jakość. Zastąpienie rozwoju jakości, który placówki kształcenia generalnie mają na celu, sformalizowaniem procesów to nieporozumienie.

### **Jakość placówki kształcenia jest widoczna m.in. przez to, że**

- stosuje ona odpowiednie procedury i metody mające na celu sterowanie swoją pracą,
- osiąga dzięki temu efekty, który można wykorzystać,
- ocenia je, wyciąga z nich wnioski i konsekwencje,
- może uzasadnić dane działanie, wywodząc je z interesu osoby uczącego się.

## 2. Czym charakteryzuje się model LQW?

Edukacja jest »produktem« szczególnym, ponieważ nie można jej sprzedać ani kupić. Każda jednostka może się kształcić tylko sama z siebie! Placówki kształcenia mogą w dużej mierze wspierać proces kształcenia poprzez swoje usługi, jednak za wynik tego procesu, efekt uczenia się, odpowiedzialne są tylko osoby uczące się. Placówki kształcenia mogą tylko stworzyć przestrzeń, która ten proces uczenia się umożliwi.

- Ponieważ tak jest, placówki kształcenia potrzebują własnego zarządzania jakością, które będzie wywodziło się z procesu kształcenia.

### Testowanie jakości kształcenia ustawicznego zorientowane na osobę uczącą się jest...

1. jedyną metodą rozwijania jakości wypracowaną na polu kształcenia ustawicznego i dla kształcenia ustawicznego, w centrum której znajdują się osoby uczące się.
  - To oznacza, że cała jakość placówki skierowana jest na osoby uczące się.
2. uznanym systemem zarządzania jakością z testowaniem zewnętrznym.
  - To oznacza, że jakość placówki zostaje sprawdzona za pomocą uznanej procedury oraz neutralnie poświadczona.
3. swobodnie dostępnym systemem zarządzania jakością z wieloma praktycznymi narzędziami pomocniczymi.
  - To oznacza, że wszyscy użytkownicy otrzymują bezpłatnie zestaw narzędzi w celu wykorzystania praktycznego przy pracy nad jakością, również, jeśli nie zgłoszą się do testowania.
4. wspólnotą jakościową w zakresie edukacji.
  - To oznacza, że są Państwo częścią sieci placówek o podobnym nastawieniu z możliwością otrzymania porady z ich strony.

Ta **rozbudowana propozycja pracy nad rozwojem jakości** jest ofertą wyjątkową i niezwykłą w całym systemie kształcenia ustawicznego.

Model LQW może być stosowany przez placówkę zajmującą się oświatą, edukacją dorosłych czy kształceniem ustawicznym, niezależnie od jej wielkości oraz pola, na którym działa: ogólnego, zawodowego, zakładowego, kulturalnego, politycznego, związkowego, ekologicznego czy też wyznaniowego.

## 3. Jakie korzyści daje model LQW?

Poprzez wprowadzenie ciągłego cyklu jakościowego oraz nastawienie na strategiczne cele rozwojowe system LQW prowadzi do powstania **placówki uczącej się**.



Przeprowadzenie wielu reprezentatywnych ankiet wśród placówek, które przeszły proces rozwoju jakości, pozwoliło stwierdzić wystąpienie następujących **sukcesów edukacyjnych**:

- Rozwój wzorca wzmacnia tożsamość placówki oraz identyfikację osób w niej zatrudnionych.
  - To oznacza, że wspierane jest poczucie przynależności.
- Dyskusja nad definicją udanego uczenia się skutkuje zwiększeniem profesjonalizmu pedagogicznego.
  - To oznacza, że samoocena pedagogiczna placówki zostaje pogłębiona i uzmysłowiona.
- Praca edukacyjna jest skierowana bardziej na potrzeby uczących się.
  - To oznacza, że efekty nauki uczestników są jeszcze lepsze.
- Ewaluacja prowadzi do rozpoznania potencjałów rozwojowych i nowych szans.
  - To oznacza, że wprowadzenie zmian i innowacji staje się łatwiejsze.
- Dokładne zdefiniowanie procesów i przebiegów pracy usprawnia i systematyzuje organizację pracy.
  - To oznacza, że praca przebiega efektywniej oraz że unika się zbędnego nakładu pracy.
- Wyjaśnienie i zdefiniowanie punktów styecznych oraz zakresów odpowiedzialności w placówkach przyczynia się do przejrzystości i ułatwia pracę.
  - To oznacza, że wszyscy wiedzą, za co są odpowiedzialni oraz za co są odpowiedzialni inni.
- Przegląd różnych zakresów pracy przyczynia się do usystematyzowania i udoskonalenia współpracy.
  - To oznacza, że wzrasta wzajemne zrozumienie dla pracy innych.
- Dzięki wyraźnym celom placówka może być kierowana w sposób pewny. Można kontrolować działania częściowe zmierzające do osiągnięcia celu i oceniać ich efekty.
  - To oznacza, że możliwe jest świadome kształtowanie własnej przyszłości.
- Świadomy marketing jakości pozwala poprawić wizerunek zewnętrzny placówki.
  - To oznacza, że wzrasta uznanie w oczach opinii publicznej.
- Kierowanie placówką opiera się na wspólnych zasadach.
  - To oznacza, że podejmowane decyzje są dla wszystkich bardziej przejrzyste.
- Udział zatrudnionych w procesie rozwoju jakości wspiera refleksję nad sobą samym i pozwala rozpoznać wartość własnej pracy.
  - To oznacza, że wzrasta motywacja do pracy.
- Placówka w całej swej strukturze nastawia swoją pracę na interes klientów.
  - To oznacza, że wzrasta zadowolenie klientów.

#### 4. Jak jest zbudowany model LQW?

Edukacja jako »branża« a uczenie się jako »produkt« mają w porównaniu do innych branż i produktów jedną bardzo istotną cechę. Polega ona na tym, że »produkt końcowy«, czyli efekt nauki, w ogóle nie może być wytworzony przez placówkę kształcenia ustawicznego, która jest oferentem edukacji. To odbiorca, czyli osoba ucząca się, sam musi wypracować swoją własną kreatywność. Placówki kształcenia ustawicznego tylko udostępniają warunki mające na celu umożliwienie procesu kształcenia. To, czy edukacja faktycznie będzie miała miejsce, nie zależy już od nich. Ten status specjalny branży edukacyjnej wymaga samodzielnego zarządzania jakością i wyznacza wąskie granice możliwości przeniesienia metod zarządzania jakością z innych branż.

Model LQW, jako odpowiedni dla kształcenia system zarządzania jakością, ma w związku z powyższym następujące **przesłanki**:

1. Uczący się, jako »przyszły producent« swojej edukacji znajduje się w punkcie centralnym wszystkich kroków mających na celu zapewnienie jakości. To na nie go ukierunkowany jest rozwój jakości placówki, a tym samym także postępowanie testujące.
2. Chodzi nie tylko o *zapewnienie* jakości, lecz także o *dalsze rozwijanie* jakości placówki, odbywające się w ramach ciągłego procesu, w którym punktem wyjścia są zmieniające się wymagania środowiska. Uczenie się placówki stanowi tutaj podstawę udoskonalania procesu uczenia się uczestników.
3. Edukacja jest refleksyjnym »dobrem doświadczalnym«, dlatego optymalizacja warunków kształcenia w placówce również musi być procesem refleksyjnym. Optymalizacja jakości w branży edukacyjnej nie może być wspierana przez technokratyczne procesy formalizowania.
4. W projekcie LQW chodzi o coś więcej niż tylko o procedury opiniowania zewnętrznego. Dużo większą uwagę poświęca się tutaj potencjałom rozwojowym placówki oraz ich wspieraniu. LQW wspiera procesy uczenia się placówki a nie sprawdza przestrzeganie obcych standardów.
5. Model zakłada współpracę placówek różnych typów i jest skonstruowany tak, aby w takim samym stopniu mogły go stosować placówki różnych wielkości. Oznacza to, że każda placówka może dostosować LQW do swoich indywidualnych uwarunkowań. Model jest więc elastyczny w zastosowaniu.
6. W sieci LQW model jakości służy do wzajemnego porównywania placówek. Dzięki temu ich proces uczenia się jest wzbogacony o możliwość doradztwa wzajemnego.

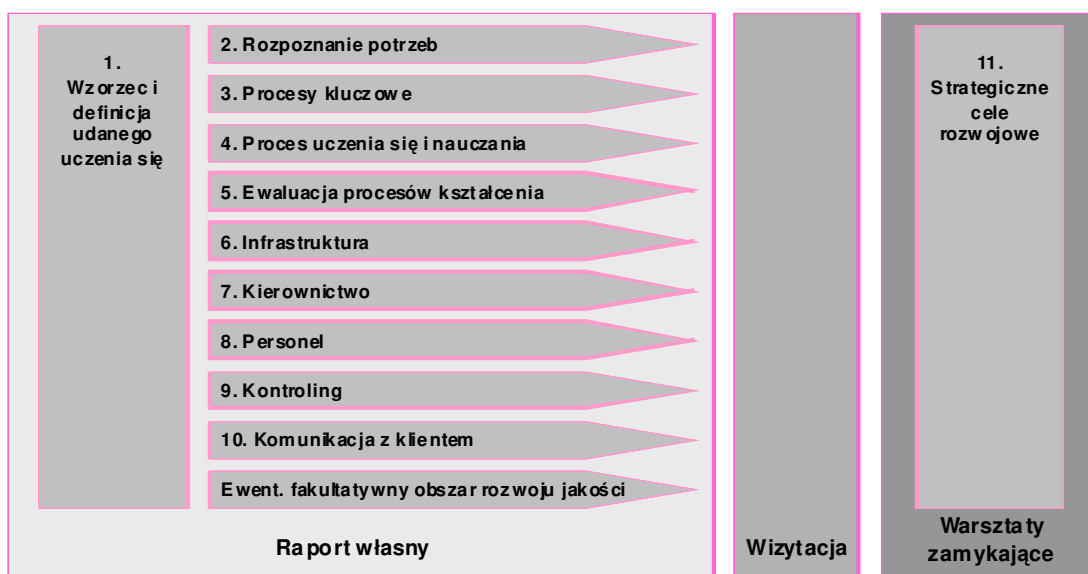
Przedstawiona tu procedura rozwoju oraz testowania jakości definiuje konkretne wymagania w następujących obszarach rozwoju jakości:

1. wzorzec,
2. rozpoznanie potrzeb,
3. procesy kluczowe,

4. proces uczenia się i nauczania,
5. ewaluacja procesów kształcenia,
6. infrastruktura,
7. kierownictwo,
8. personel,
9. kontroling,
10. komunikacja z klientem,
11. strategiczne cele rozwojowe.

To, jak placówki sprostają konkretnym wymaganiom w tych obowiązkowych obszarach rozwoju jakości, musi zostać ujęte w raporcie własnym i potwierdzone podczas wizytacji. Jeśli chodzi o fakultatywne obszary jakości, które placówki same sobie określają, można w nich wskazać na specyfikę placówki lub jej szczególnie mocne strony. Podczas wizytacji eksperci wyrażają placówkom swoje opinie. Poza tym podczas warsztatów zamykających ustala się strategiczne cele rozwojowe na następny okres rozwoju jakości, a instytucje kształcenia ustawicznego informują o swoich doświadczeniach w pracy nad procesem rozwoju jakości, które to doświadczenia będą wykorzystywane do rewizji modelu w przyszłości. Proces rozwoju jakości uczy się więc sam ze swojej praktyki.

**Ilustracja 1: Model rozwoju i testowania jakości**



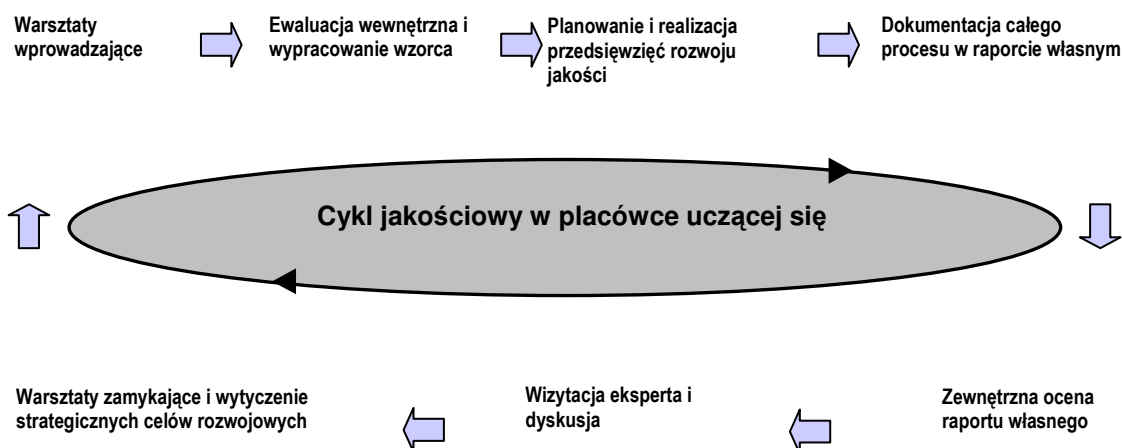
## 5. W jakich krokach przebiega proces rozwoju jakości?

LQW jest rodzajem **cyklu jakościowego**. Rozwój jakości oznacza tu fazę pracy placówki kształcenia ustawicznego, natomiast testowanie jakości fazę ewaluacji zewnętrznej oraz potwierdzenie osiągniętego rezultatu jakościowego. W odróżnieniu do tradycyjnej certyfikacji, która sprawdza zgodność z normami

obcymi, testowanie jakości ukierunkowane jest bardziej na kryteriach jakości, które dana placówka ustaliła samej sobie.

Proces rozwoju jakości rozpoczyna się ewaluacją wewnętrzną, którą może być na przykład analiza słabych i mocnych stron. Po utworzeniu wzorca i sformułowaniu własnej definicji udanego uczenia się następuje planowanie i realizacja niezbędnych przedsięwzięć mających na celu rozwój jakości. Proces ten jest dokumentowany i kończy się opracowaniem raportu własnego. Raport ten jest przedmiotem ewaluacji zewnętrznej, której dokonują eksperci przeszkoleni w zakresie funkcjonowania modelu LQW. Po wydaniu opinii ekspertów następuje wizytacja na miejscu. Kiedy zakończy się ona sukcesem, cykl jakościowy zostaje zamknięty warsztatami zamykającymi oraz wytyczeniem strategicznych celów rozwojowych na następny okres rozwoju jakości.

### Ilustracja 2: Cykl jakościowy



Kiedy placówka kształcenia ustawicznego zdecyduje się na rozwój i testowanie jakości za pomocą procesu LQW oraz zgłosi swój udział, wewnętrzny proces zarządzana jakością rozpoczyna się **warsztatami wprowadzającymi**. Na warsztatach wprowadzających cały proces zostaje przedstawiony i objaśniony, następnie placówka podejmuje się pierwszej samooceny, wykorzystując już w tym celu schemat obszarów rozwoju jakości i stawianych przez nich wymagań. Samoocena ta pokazuje, w jakich miejscach przede wszystkim powinna rozpocząć się praca nad rozwojem jakości w placówce. Można również rozpocząć omawianie tematu dotyczącego opracowania raportu własnego. Najlepiej, aby w spotkaniu wprowadzającym wzięli udział wszyscy pracownicy placówki, tak aby od razu można było zadbać o przejrzystość, a także zaufanie oraz motywację pracowników do rozwoju jakości. W zależności od wielkości placówki, spotkanie to można podzielić na dwie części. W razie takiego podziału w części pierwszej, ogólnej, proces zostaje przedstawiony wszystkim pracownikom placówki, w części drugiej przeprowadza się natomiast analizę stanu obecnego z udziałem kadry zarządzającej lub pełnomocników ds. jakości.

➔ Dalsze informacje dotyczące warsztatów wprowadzających znajdują się w rozdziale 7.

Teraz placówki przygotowują się do swojej drogi. Na podstawie **ewaluacji wewnętrznej** wypracowuje się wzorzec oraz formułuje definicję udanego uczenia się. Następnie placówki systematyzują swoją dotychczasową pracę nad rozwojem jakości, planują dalsze **procesy rozwoju jakości**, wyznaczają sobie wewnętrzne cele oraz cele pośrednie, ustalają środki do ich osiągnięcia, formułują harmonogram i zakresy odpowiedzialności oraz ustalają, jakimi zasobami dysponują. Dobre zarządzanie projektem to jeden z najważniejszych czynników udanego rozwoju jakości. W tym okresie rozwoju placówki mogą sięgnąć po udostępnione im pomoce i narzędzia do pracy nad jakością, konsultować drogą telefoniczną lub mailową (gorąca linia) pojawiające się pytania, wymieniać się informacjami z innymi placówkami oraz wspierać się wzajemnie.

➔ Dalsze informacje dotyczące zarządzania procesem rozwoju jakości znajdują się w rozdziale 9.

W fazie rozwoju jakości członkowie placówki spotykają się zgodnie z ustalonym rytmem, aby wymienić spostrzeżenia nad przeprowadzanym procesem rozwoju jakości, ocenić go i zaplanować jego dalszy przebieg. Udokumentowaniem tej autorefleksji jest **raport własny**, w którym placówki kształcenia ustawicznego opisują i oceniają swój proces rozwoju jakości oraz udowadniają spełnienie postawionych wymagań. Pisanie raportu własnego powinno odbywać się równolegle do procesu rozwoju jakości, a nie tylko być jego streszczeniem dokonywanym na zakończenie. Raport własny ma być pomocą w trakcie trwania procesu rozwoju jakości, a pod koniec tego procesu tymczasowym wynikiem refleksji nad jego przebiegiem. Równolegle do powstawania raportu własnego efekty działań zaplanowanych i podjętych w celu poprawy jakości są ujmowane także w **dokumentacji**, na przykład w formie podręcznika funkcjonowania placówki. Dokumentacja ta może być również prowadzona w formie elektronicznej.

➔ Dalsze informacje dotyczące raportu własnego znajdują się w rozdziale 10.

Po oddaniu raportu własnego oraz otrzymaniu opinii, kolejnym kamieniem milowym procesu uczenia się placówki jest **wizytacja**. Podczas wizytacji pracownicy placówki dyskutują z ekspertami na temat opinii, którą ci sporządzili na temat raportu własnego placówki. Własny opis placówki jest tutaj konfrontowany z opinią dokonaną na podstawie obserwacji z perspektywy zewnętrznej. To właśnie taki **proces ewaluacyjny** daje największe szanse na naukę – naukę poprzez rozważenie i zrozumienie, dlaczego środowisko odbiera placówkę tak, jak ją odbiera, a nawet, dlaczego nie może jej zrozumieć (jeżeli tak jest). Może się tak zdarzyć, gdyż między sposobami postrzegania systemu, jaki prezentują placówka oraz środowisko, może dojść niekiedy do całkowitych sprzeczności. Jednak również takie rozbieżności dają szanse na nauczenie się czegoś, a to dlatego, że podczas wizytacji możliwe jest wyjaśnienie w sposób refleksyjny, jak do tych nieporozumień doszło oraz jak ich w przyszłości

uniknąć. Druga część wizytacji poświęcona jest sprawdzeniu dokumentów, które muszą zostać udostępnione, oraz ewentualnym zobowiązaniom formułowanym przez ekspertów w ich opinii.

➔ Dalsze informacje dotyczące wizytacji znajdują się w rozdziale 11.

**Warsztaty zamykające** mają na celu rzucenie spojrzenia zarówno w przeszłość, jak i w przyszłość procesu rozwoju jakości. Członkowie placówki dokonują refleksji nad zamkniętym już procesem rozwoju, oceniają aspekty, które im w tym procesie pomagały lub utrudniały oraz wyciągają wnioski przydatne w następnym okresie pracy nad rozwojem jakości. Przyszłość placówki rozpatrywana jest pod kątem **strategicznych celów rozwojowych**, które placówka sobie wytycza. Za pomocą tych celów, które cała placówka ma osiągnąć w przyszłości, nadawany jest kierunek rozwoju placówki oraz jakości na najbliższe lata. W ten sposób placówka zapewnia, że nie tylko reaguje na rozwój środowiska, lecz także je w sposób przewidujący współtworzy. Rozwój jakości realizowany w sposób trwały sprawia, że placówka kształcenia ustawicznego staje się też placówką uczącą się.

➔ Dalsze informacje dotyczące warsztatów zamykających oraz strategicznych celów rozwojowych znajdują się w rozdziale 12.

## 6. Jak wygląda postępowanie administracyjne?

Proces rozwoju jakości w kształceniu ustawicznym, skoncentrowany na osobie uczącego się, jest otwarty dla wszystkich placówek w branży.

**Zgłoszenie** do projektu następuje za pomocą formularza zgłoszeniowego, bezpośrednio w krajowych organizacjach partnerskich projektu. Po wpłynięciu zgłoszenia dana placówka otrzymuje potwierdzenie uczestnictwa w projekcie. Wraz ze zgłoszeniem się do przeprowadzenia testowania oraz potwierdzeniem tego faktu przez właściwą organizację partnerską projektu placówki zawierają umowy prywatnoprawne. Nie istnieją żadne roszczenia prawne do procesu testowania.

Placówki kształcenia ustawicznego biorące udział w projekcie mają **prawo** do:

- otrzymania wytycznych do modelu LQW do stosowania w praktyce wraz z 11 obszarami rozwoju jakości do opracowania oraz ich wymaganiami (minimalnymi),
- udziału w warsztatach wprowadzających w procedurę LQW, odbywających się w placówce,
- otrzymania pomocy i narzędzi wewnętrznej pracy nad jakością,
- korzystania z gorącej linii krajowej organizacji partnerskiej projektu służącej szybkiemu wyjaśnianiu pytań pojawiających się w całym procesie (telefon i e-mail),
- otrzymania obszernej opinii pisemnej na temat raportu własnego, sporządzonej przez dwóch niezależnych ekspertów wybranych przez krajowe organizacje partnerskie projektu,

- wizytacji placówki przez pierwszego eksperta,
- udziału w warsztatach zamykających, również odbywających się w placówce.

Raporty własne sporządzane w celu kontroli jakości podlegają **ochronie prawnej danych** i nie są przekazywane osobom trzecim, z wyjątkiem ekspertów, którzy wydają na ich temat opinie. Wszyscy eksperci zobowiązani są warunkami ochrony danych.

Raporty własne oceniane są przez **specjalnie w tym celu przeszkolonych, niezależnych ekspertów**. Akredytacji ekspertów dokonuje przedsiębiorstwo ArtSet® Qualitätstestierung GmbH. Przyporządkowaniem ekspertów zajmują się krajowe organizacje partnerskie projektu.

Od zgłoszenia placówek kształcenia ustawicznego do oddania ich raportów własnych może, zgodnie z założeniem, upłynąć 12 miesięcy. Aby raport własny został **oddany w terminie** wystarczy, że dokument raportu zostanie dostarczony krajowej organizacji partnerskiej projektu drogą elektroniczną w dzień przewidziany na jego oddanie. Przesłanie wersji drukowanej w ilości 2 egzemplarzy może nastąpić równolegle w dniu oddania raportu. Jeżeli raport własny ma zostać wysłany pocztą, placówka ma dopilnować, aby został on dostarczony do krajowej organizacji partnerskiej projektu w dzień przewidziany na jego oddanie.

**Opinia** na temat raportu własnego placówki zostanie wydana w terminie maksymalnie szesnastu tygodni od jego przekazania. Każdy raport oceniany jest przez dwóch ekspertów. Każdy z nich sporządza swoją opinię samodzielnie, niezależnie od drugiego, przy czym to ekspert pierwszy ma obowiązek sformułowania i spisania całej opinii. Ekspert drugi pełni funkcję dodatkową – ma zapewnić inną perspektywę patrzenia na raport. Ekspert pierwszy i drugi muszą uzgodnić wspólną wersję opinii, ewentualne różnice w poglądach muszą zakończyć się kompromisem, na przykład w drodze konsultacji z krajową organizacją partnerską projektu. Podstawą opinii jest wyłącznie raport własny placówki. W sytuacji, gdy raport własny placówki nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy niezbędne wymagania zostały spełnione, w opinii formułowane są zobowiązania. Wywiązanie się z tych zobowiązań sprawdzane jest podczas wizytacji.

Każda opinia poddawana jest **kontroli jakości** przez jednostkę testującą krajowej organizacji partnerskiej projektu. Opinie muszą być w swoich ocenach oraz wypowiedziach sformułowane poprawnie merytorycznie, zrozumiale oraz z szacunkiem. Podczas kontroli jakości jednostka testująca sięga również bezpośrednio po raport własny placówki. Uwagi jednostki testującej dotyczące opinii, przekazywane są zawsze w formie pisemnej pierwszemu ekspertowi oraz ewentualnie wyjaśniane podczas rozmowy. Po tej wymianie jednostka testująca sprawdza opinię poprawioną przez pierwszego eksperta i poddaje ją kontroli ostatecznej. Dopiero wówczas jest ona wysyłana placówce.

**Opinia** ma objętość 25-30 stron i składa się z trzech części:

- Część pierwsza zawiera streszczenie opinii. Rozpoczyna się wypowiedzią na temat spełnienia wymagań. Potem wymienione zostają wyniki podjętej oceny w zakresie poszczególnych obszarów rozwoju jakości. Część pierwsza kończy się przedstawieniem wrażenia ogólnego, jakie na ekspercie zrobił raport własny placówki, opisaniem jej mocnych stron, potencjału oraz możliwości i potrzeb rozwojowych. W tej części jest też miejsce na uwagi dotyczące raportu własnego jako takiego oraz procesu rozwoju jakości. Następuje skomentowanie i przeformułowanie definicji udanego uczenia się.
- Część druga zawiera ocenę poszczególnych obszarów rozwoju jakości. Informacja zwrotna przeznaczona dla placówki zawiera aspekt kontrolny i doradczy. Aspekt kontrolny wyraża się w wypowiedzi na temat spełnienia wymagań minimalnych, wraz z uzasadnieniem tej decyzji. Wypowiedzi formułowane są do każdego wymagania minimalnego danego zakresu rozwoju jakości. W części doradczej z kolei eksperci komentują i wysuwają inicjatywy pod adresem placówki. Te części opinii powinny służyć placówce jako podstawa do dalszego rozwoju jakości.
- Trzecia część opinii informuje o dalszym postępowaniu mającym na celu przeprowadzenie wizytacji i warsztatów zamykających.

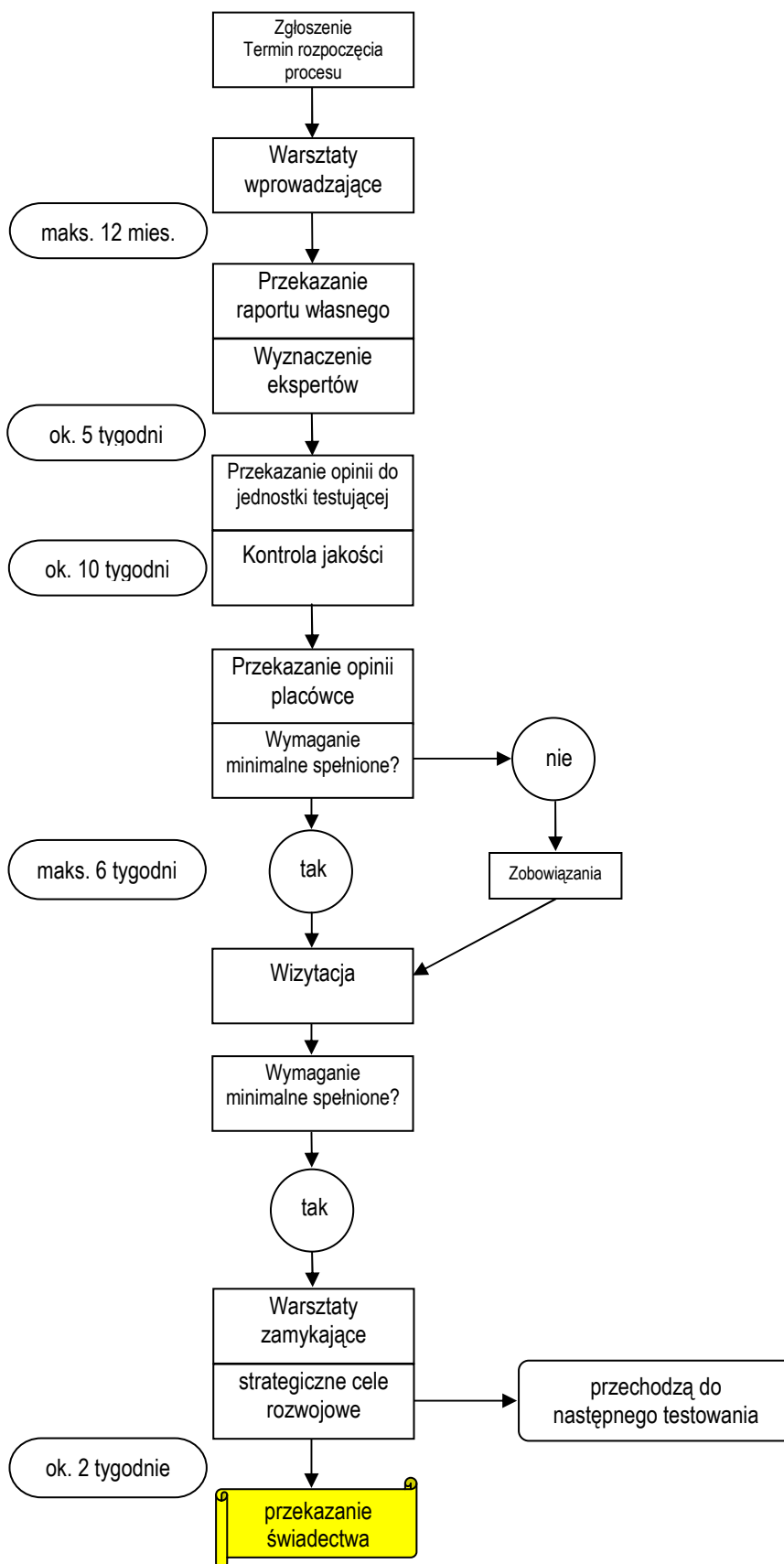
**Wizytacja** powinna odbyć się po otrzymaniu opinii przez placówkę. Termin wizytacji ustalają we własnym zakresie ekspert pierwszy oraz placówka, a następnie ekspert przekazuje ten termin do krajowej organizacji partnerskiej projektu. Wizytacja trwa około czterech godzin i kończy się spisaniem protokołu informującego o stanie prac nad rozwojem jakości w placówce kształcenia ustawicznego. Spisanie protokołu wizytacji przez eksperta pierwszego następuje w terminie tygodnia od wizytacji.

Po wydaniu opinii o raporcie własnym placówki oraz przeprowadzeniu wizytacji mogą odbyć się **warsztaty zamykające**. Trwają one około czterech godzin i odbywają się w placówce. Termin warsztatów zamykających ustalają między sobą placówka oraz ekspert pierwszy, który ma obowiązek przekazać krajowej organizacji partnerskiej projektu informację o tym terminie. Podczas warsztatów zamykających formułuje się **strategiczne cele rozwojowe** placówki kształcenia ustawicznego. Cele te ustalają placówka, ekspert oraz krajowa organizacja partnerska projektu. Zostają one też zaprotokołowane.

Wraz z **pozytywnym zakończeniem projektu** biorące w nim udział placówki kształcenia ustawicznego otrzymują od firmy ArtSet® Qualitätstestierung GmbH oraz danego krajowego partnera projektu świadectwo uczestnictwa w projekcie oraz przeprowadzenia związanego z tym postępowania testującego.



Ilustracja 4: Administracyjny przebieg procesu



## Część B: Instrukcja zastosowania praktycznego

### 7. Co dzieje się podczas warsztatów wprowadzających?

Warsztaty wprowadzające tworzą podstawę dalszego rozwoju jakości w placówkach. Służą one wytworzeniu zrozumienia dla logiki modelu LQW, jego szczególnych wymagań oraz sposobu realizacji. Z reguły warsztaty wprowadzające trwają około czterech godzin, dlatego bardzo ważne jest ich dobre przygotowanie. Wymaga to dobrej współpracy eksperta prowadzącego warsztaty oraz zgłoszonej placówki. Aby można było sprostać tej wymagającej pracy na początku procesu, niezbędne są jasne uzgodnienia już na etapie przygotowań do projektu. W warsztatach biorą udział tylko doświadczeni, akredytowani eksperci, którzy jeszcze przed warsztatami, podczas rozmowy telefonicznej z kierownictwem placówki lub z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie jakością w placówce, są informowani o jej szczególnych uwarunkowaniach, jej konkretnym stanie wiedzy na temat modelu LQW oraz o specyficznych potrzebach w związku z warsztatami.

Placówka jest odpowiedzialna za przygotowanie organizacyjne warsztatów (pomieszczenie ew. pomieszczenia grupowe, projektor, tablica typu flip chart, tablice korkowe, akcesoria szkoleniowe itp.). Warto, aby w spotkaniu wzięło udział możliwie jak najwięcej pracowników oraz osób współpracujących z placówką (przedstawiciele wolnych zawodów), gdyż na spotkaniu będą tworzone podstawy dla zrozumienia zasady działania modelu oraz motywacji do pracy nad rozwojem jakości na następny okres czasu. Jeżeli grupa jest duża warto pomyśleć o podziale programu na dwie części. Część pierwsza służy wówczas wprowadzeniu w logikę modelu, natomiast część druga przeglądnie stanu jakości w placówce. Część druga może być więc przeprowadzona z mniejszą grupą osób – tych, które później będą się zajmować tym procesem – lub też w małych grupach roboczych. W związku z tym mogą powstać pytania związane z opracowaniem raportu własnego. Wskazane jest też, aby jak najwięcej pracowników przeczytało wcześniej wytyczne do modelu LQW i zastanowiło się nad obszarami rozwoju jakości oraz ich wymaganiami. Warto również zastanowić się nad dotychczasową drogą rozwoju jakości w placówce. Obowiązek merytorycznego przygotowania warsztatów i poprowadzenia ich ciąży na ekspertach.

Przy pierwszych **warsztatach wprowadzających**, czyli wówczas, gdy placówka nie ma jeszcze doświadczenia praktycznego z modelem LQW, szczególnie ważne jest wyjaśnienie zasady **zorientowania procesu na osobę uczącego się** oraz funkcji, jaką pełni **definicja udanego uczenia się**. Jeżeli placówka nie zrozumie i nie utwali sobie tych zasad, cały proces pracy nad jakością pójdzie w złym kierunku, to znaczy zostanie pozbawiony istoty budującej tożsamość. Zadanie to wymaga w pierwszej kolejności od eksperta wprowadzającego placówkę do projektu głębokiego zrozumienia modelu oraz wysokich zdolności w formułowaniu i przekazywaniu teoretycznych i nie zawsze łatwych myśli w sposób nawiązujący praktycznie do problematyki placówki. W

drugiej części warsztatów omawiane są poszczególne obszary rozwoju jakości. Opierając się na wymaganiach tych obszarów, ekspert wspólnie z placówką określa, co z tego, o czym mowa, zostało osiągnięte i udokumentowane, co zostało praktycznie osiągnięte ale jeszcze musi zostać udokumentowane oraz czego jeszcze brakuje, aby wymagania mogły zostać uznane za spełnione. Tym samym czynione są przygotowania do dalszej pracy nad rozwojem jakości placówki a pełnomocnik ds. jakości otrzymuje pomoc w strukturyzacji tego procesu. Dlatego też konieczne jest, aby eksperci dysponowali zdolnościami w zakresie zarządzania projektem, gdyż placówki zawsze stawiają pytania, na które muszą uzyskać pełne i precyzyjne odpowiedzi. Ekspert jest prowadzącym spotkanie, wykonuje też swoje pierwsze zadania doradcze polegające na wspieraniu rozwoju.

## 8. Dlaczego wzorzec oraz definicja udanego uczenia się są takie ważne?

W procesie rozwoju i testowania jakości udane uczenie się odbiorców edukacji jest w centrum wszystkich działań mających na celu pracę nad jakością. Celem jest optymalizacja warunków uczenia się uczestników poprzez uczenie się placówki. Proces pracy nad jakością rozpoczyna się w placówkach kształcenia ustawicznego – po ewentualnej analizie słabych i mocnych stron – wypracowaniem wzorca. Jest to konieczne dla całej procedury, ponieważ wychodzi się w niej od tego, iż **wzorzec**, jako opisanie podmiotu przez siebie samego, daje informację o tym, jak placówka postrzega samą siebie (corporate identity). Wraz ze stworzeniem wzorca placówka dochodzi wewnętrznie do porozumienia w sprawie samej siebie, to znaczy rozwija swoją tożsamość oraz sposób pojmowania siebie, które to aspekty będą później sterowały jej działaniem. Oznacza to, że wzorzec jest wzorcem *faktycznym* tylko wówczas, kiedy kieruje zachowaniami praktycznymi pracowników placówki. Dlatego tak ważne jest, aby udział w procesie wytworzenia tego wzorca mieli wszyscy pracownicy placówki, bo tylko ten, kto będzie współtworzył wzorzec, będzie się z nim później identyfikował. Elementem wzorca jest wypracowanie przez każdą placówkę swojej własnej definicji udanego uczenia się. Bez wzoru dla siebie samego, który będzie dalej prowadził placówkę w całym procesie, wszystkie działania placówki będą przypadkowe i niesystematyczne. Dlatego rola wzorca jest tak ważna.

To, czy **proces uczenia się jest udany**, ocenia się zasadniczo po rozszerzeniu możliwości stanowienia o swoim życiu przez jednostkę, to znaczy po rozszerzeniu jej zdolności działania. Ostatecznie uczenie się odwołuje się więc zawsze do praktyki życiowej dnia codziennego danej jednostki, która to praktyka życiowa dzięki rozszerzeniu wiedzy i umiejętności może stać się lepsza. Efekt nauki, który chce się osiągnąć, służy rozszerzeniu umiejętności działania jednostki, aby w większym stopniu mogła ona sprostać wymaganiom codziennej praktyki życiowej. Proces uczenia się odbywa się więc w sposób zmotywowany, kiedy osoby uczące się mogą wyobrazić sobie, że nauka

pozwoili im osiągnąć ważne dla nich warunki życia, a tym samym polepszyć jego jakość.

Opracowanie **definicji udanego uczenia się** wymaga zmiany perspektywy patrzenia na osobę uczącego się. Już na początku procesu rozwoju jakości każda placówka opracowuje dla siebie definicję wszystkiego tego, co może zostać osiągnięte w wyniku oferowanej pracy edukacyjnej na rzecz osób uczących się. Należy zwrócić uwagę na to, iż definicja ta ma uwzględniać nastawienie idealne, na które placówka ukierunkuje swoje działanie w praktyce. Definicja udanego uczenia się służy tym samym jako myśl przewodnia całego procesu rozwoju jakości.

Przy definicji udanego uczenia się **nie** chodzi o wytyczenie celów pedagogicznych czy zawodowych do osiągnięcia przez osoby uczące ani o cele uczenia uczestników. Chodzi o definicję, która również w tym zakresie będzie pewnym wyobrażeniem nadrzędnym, pozwalającym ukierunkować przyszłą działalność placówki. W to wyobrażenie muszą się dać wpisać praktyczne cele uczenia poszczególnych ofert kształcenia.

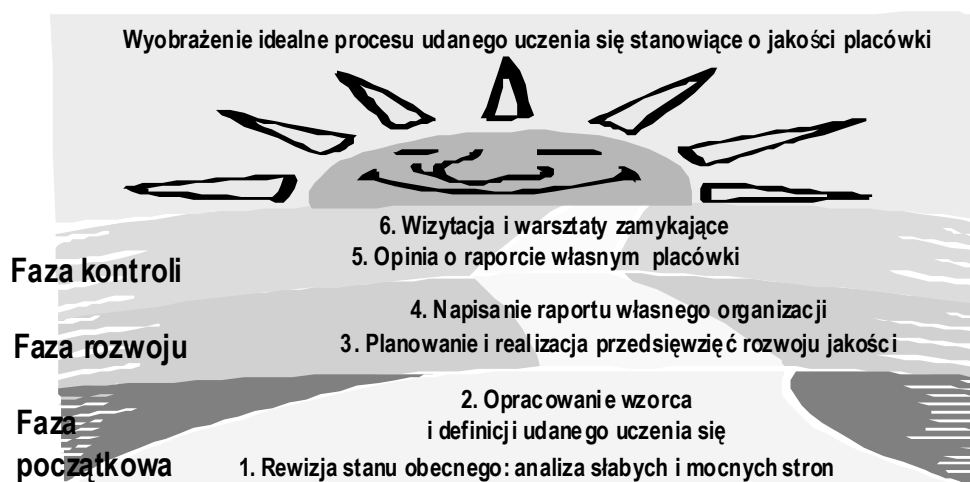
Model jakości ukierunkowany na osobę uczącego się ma funkcjonować jako odpowiedni dla branży sposób zarządzania jakością oraz jej testowania. Ma uwzględniać to, co jest w procesie kształcenia szczególne – fakt, że uczenie się jest zawsze formą aktywności osób uczących się i może być wspierane tylko przez określone warunki związane z sytuacją. Odbywa się to w sposób następujący:

- Wymagania większości obszarów rozwoju jakości wyraźnie odwołują się najpierw do osób uczących się, tak jak np. w następujących obszarach: wzorzec, rozpoznanie potrzeb, proces uczenia się i nauczania, ewaluacja procesów kształcenia, infrastruktura i komunikacja z klientem. Tutaj przyjmuje się bezpośrednio perspektywę uczących się.
- Elementem centralnym i niespotykanym nigdzie indziej jest w opisywanym modelu konieczność sformułowania definicji udanego uczenia się już na początku całego procesu rozwoju jakości oraz uzasadnienia przedsięwzięć wynikających z tej definicji, podejmowanych w celu rozwijania jakości w różnych obszarach. Tak więc placówkom kształcenia ustawicznego pozostawiono do wyboru, jakie procesy kluczowe ustalą dla siebie; wybór ten musi jednak być uzasadniony interesem osób uczących się. Potraktowanie sprawy z perspektywy osób uczących się zachodzi więc tutaj pośrednio poprzez konieczność ww. uzasadnienia.
- Ostateczne odwołanie do definicji udanego uczenia ma miejsce w procesie opiniowania, kiedy eksperci opisują i komentują tę definicję, sprawdzają zasadność kroków podjętych w celu rozwoju jakości oraz omawiają to podczas dyskusji nad raportem własnym odbywającej się w ramach wizytacji.

Każdy człowiek musi uczyć się sam, to znaczy, że uczenie się nie może wy pływać z zewnątrz. Jest to bowiem proces samodzielny podmiotu, czyli osoby uczącej się. Jednak przez sterowanie warunkami kontekstualnymi na

proces ten można wywierać bardzo istotny wpływ. Stąd nie jest rzeczą nieważną, czy proces uczenia się odbywa się w odpowiednich warunkach, w odpowiednim środowisku oraz czy towarzyszy mu profesjonalny personel. Aby kształtowanie tych warunków kontekstualnych odbywało się w sposób faktycznie świadomy i zaplanowany, osoby profesjonalnie zajmujące się wspieraniem procesu uczenia muszą mieć konkretne wyobrażenie o tym, kiedy podjęty proces uczenia się można określić jako udany. To idealne wyobrażenie udanego uczenia się, inne w każdej placówce, musi więc zostać w fazie początkowej procesu rozwoju jakości zdefiniowane jako część wzorca, który ma zostać wypracowany. Definicja udanego uczenia się służy więc jako centralny punkt całego procesu, z którego ma się wywodzić zasadność wszystkich wysiłków ukierunkowanych na rozwój jakości oraz wszystkich działań mających na celu zabezpieczenie tej jakości.

**Ilustracja 5: Ukierunkowanie na osobę uczącego się jako punkt centralny wszystkich procesów rozwoju jakości**



Działając zgodnie z takim modelem, placówka zyskuje wewnątrz podstawę do podjęcia decyzji o tym, jakie procesy mają być regulowane w poszczególny sposób, a mianowicie – procesy, które w sposób dający się uzasadnić wspierają proces uczenia się. Z kolei na zewnątrz, instytucja kształcenia ustawicznego, określając, co uważa za udane uczenie się, składa pewną deklarację swoim potencjalnym klientom, którzy mogą zdecydować, czy oferta placówki zgadza się z ich własnymi wyobrażeniami. Również w trakcie procesu oceniania, eksperci często odwołują się do definicji udanego uczenia się. Definicja ta służy orientacji w ewaluacji zewnętrznej procesu rozwoju jakości.

Dlaczego pytanie o to powodzenie (dosł. udanie się) rozwoju jakości jest takie ważne? Bo sukces i powodzenie to nie o samo. Ktoś odniósł sukces, zdając egzamin; to dobrze. Osiągnął cel wyznaczony mu z zewnątrz. Ale czy jego uczenie się było udane? Czy zdolność działania uczącego się została rzeczywiście rozszerzona, czy też tylko zdobył dany certyfikat formalnie?

Uczenie się zwińczone sukcesem jest z reguły związane z osiąganiem przez osobę uczącego się celów stawianych mu w jego karierze edukacyjnej z zewnątrz, nie przez niego samego. **Udane uczenie się jest z kolei procesem cenionym oraz uważanym za dobre i korzystne przez samą osobę uczącego się.** Udane uczenie się ma lepszą wartość jakościową.

Wychodząc poza ramy pojęcia uczenia się, można stwierdzić, że kategoria powodzenia (dosł. udania się) obecna w każdej działalności ludzkiej. Kiedy gdzieś idziemy, na imprezę, na spotkanie, stawiamy się na wezwanie, idziemy do firmy, do sklepu, do lekarza, gdziekolwiek, już po chwili czujemy, czy dana sytuacja jest w harmonii z naszą osobą (na marginesie: słowo jakość oznacza również barwę dźwięku, ton) Człowiek ma w sobie pewien niezawodny »sejsmograf ewaluacyjny«, który mu sygnalizuje, czy to co się dzieje, jest dla niego dobre. Najnowsze badania nad intuicją potwierdziły, że należy ufać temu uczuciu, czasami bardziej niż rozumowi, który daje sobie dużo wmówić. Poczucie, iż coś się nam udało (lub nie udało) ciężko jest oszukać. Mimo to powodzenie jest nie tylko kategorią doznawania, lecz także dzięki jego obserwowalnym cechom może być przedmiotem komunikacji między podmiotami, można je też obiektywizować.

Ponieważ tak jest, zasada powodzenia modelu LQW może wykroczyć poza zagadnienie uczenia się uczestników programu. Można ją wykorzystać przy rozwijaniu jakości, robiąc z niej skalę służącą ocenie jakości w placówkach. Skalą taką mogłyby być przykładowe pytania zamieszczone poniżej:

- Czy proces opracowywania wzorca jest udany, tzn. czy współpracownicy dostatecznie się integrują i udzielają? (obszar rozwoju jakości nr 1 – wzorzec);
- Czy udaje nam się odpowiednio uchwycić społeczne trendy rozwoju? (obszar rozwoju jakości nr 2 – rozpoznanie potrzeb);
- Czy udaje nam się współpracować, tzn. czy procesy zostały dobrze zdefiniowane? (obszar rozwoju jakości nr 3 – procesy kluczowe);
- Czy przez nasze zachowanie – zachowanie uczącego – wspieramy proces udanego uczenia się? (obszar rozwoju jakości nr 4 – proces uczenia się i nauczania);
- Czy możemy stwierdzić, że proces uczenia się uczestników jest udany? (obszar rozwoju jakości nr 5 – ewaluacja procesów kształcenia);
- Czy nasze pomieszczenia do nauki i do pracy wspierają proces udanego uczenia się? (obszar rozwoju jakości nr 6 – infrastruktura);
- Czy kierownictwu placówki udaje się trzymać się obranego kursu? (obszar rozwoju jakości nr 7 – kierownictwo);
- Czy nasze szkolenie pracowników jest udane? (obszar rozwoju jakości nr 8 – personel);

- Czy udaje nam się za pomocą naszych wskaźników ująć i ocenić to, co określamy jako sukces naszej placówki? (obszar rozwoju jakości nr 9 – kontroling);
- Czy nasi klienci czują się dostatecznie informowani, obsługiwani i wspierani, tzn. czy komunikacja z nimi jest udana? (obszar rozwoju jakości nr 10 – komunikacja z klientem);
- Czy udaje nam się spojrzeć w przyszłość placówki, tzn. czy wizja oraz cele strategiczne są motywujące i do przyjęcia? (obszar rozwoju jakości nr 11 – strategiczne cele rozwojowe).

Rozwój jakości jako poszukiwanie wspólnych odpowiedzi na pytania tego rodzaju jest procesem refleksyjnym. Stawianie sobie tych oraz innych pytań w procesie rozwoju jakości oraz dyskusowanie nad nimi w kręgu pracowników może znacznie podnieść poziom refleksyjności całej placówki oraz wyjaśnić jej zrozumienie siebie przez pryzmat edukacji. Zarządzanie jakością nie jest wówczas żadną sztuczną procedurą lecz żywą praktyką edukacyjną.

Zasada powodzenia – jako narzędzie oceny wszystkich procesów oraz wszystkich usług, które ostatecznie mają wspierać proces udanego uczenia się uczestników – może być główną zasadą całego procesu rozwoju jakości.

## 9. Jak zarządzać procesem rozwoju jakości?

Dobrze wykonywać pracę i ją udoskonalać – to dwie strony tego samego medalu. Rozwój jakości to dzisiaj zadanie stałe placówek kształcenia ustawicznego, wymagające ciągłego zaangażowania wszystkich zainteresowanych.

W **procesie rozwoju jakości** godne polecenia są następujące rozwiązania:

- Konieczne jest, aby kierownictwo placówki w sposób nieograniczony wspierało proces rozwoju jakości oraz ostatecznie za niego odpowiadało.
- Sterowanie operacyjne procesem może zostać powierzone uznanemu w placówce menedżerowi jakości rekrutującemu się z kręgu pracowników.
- Regularne posiedzenia (co 4 – 6 tygodni) wszystkich pracowników (w mniejszych instytucjach) lub reprezentatywnej grupy pracowników szczebla kierowniczego (w większych placówkach) zapewni procesowi ciągłość. Podczas posiedzeń dyskutuje się na temat działań podjętych w celu rozwoju jakości oraz je unifikuje. Posiedzenia służą również do przygotowywania niezbędnych decyzji oraz ich podejmowania przez odpowiednie komórki.
- Poszczególne zespoły pracy nad rozwojem jakości mogą pracować nad rozwiązywaniem zadań częściowych. Zespoły te przedstawiają wyniki swojej pracy grupie kierowniczej. Zespoły pracy nad jakością mogą równolegle pracować nad spełnianiem wymagań obszarów rozwoju jakości.
- Zaleca się rozpocząć pisanie raportu równolegle ze zgłoszeniem do procesu testowania, tak aby go przez cały czas zgodnie z propozycjami i

działaniami poszczególnych zespołów, sukcesywnie wzbogacać, przekształcając go od projektu surowego aż do wersji końcowej. W ten sposób placówka zyskuje cały czas rozwijający się produkt – efekt pracy wspólnoty, którego rozwój może być przez wszystkich śledzony i komentowany.

- Zadanie polegające na pisaniu raportu własnego może zostać w całości powierzone jednej osobie lub podzielone i powierzone różnym osobom. Ważne jest, aby wspólnie dyskutować w placówce nad poszczególnymi etapami rozwoju raportu własnego. W ten sposób raport własny i świadomość jakości pracowników wzrastają w równym stopniu.
- Elementami bardzo obiecującymi i ułatwiającym pracę są: organizacja procesu rozwoju jakości w oparciu o metody zarządzania projektem, wyznaczanie sobie do osiągnięcia jasnych celów oraz kamieni milowych dobre gospodarowanie czasem i zasobami, a przede wszystkim zaplanowanie i ewentualna korekta działań polegających na kontroli poszczególnych etapów. Istotne jest to, że tylko 60% czasu pozostającego do dyspozycji można zaplanować. Doświadczenia dotychczasowe wskazują, że 40% czasu warto zarezerwować na wydarzenia nieprzewidziane.

Sukces udanego rozwoju jakości kryje się również w **stosunkach między kierownictwem placówki oraz menedżerem jakości**. Rozwiązanie polegające na podziale tych ról sprawdziło się, ale tylko pod warunkiem ścisłej współpracy obydwu komórek. Niebezpieczeństwa kryją się w sytuacjach, gdy kierownictwo jest słabe, a menedżer jakości próbuje wypełnić powstałą w ten sposób lukę na szczeblu kierowniczym lub gdy menedżer jakości nie otrzymuje wsparcia ze strony kolegów i zostaje postawiony samemu sobie. Dlatego tak ważne jest, aby menedżer jakości otrzymywał potrzebne mu wsparcie kierownictwa placówki oraz akceptację kolegów. Menedżer jakości powinien być osobą, która ma przegląd całości przedsiębiorstwa, rozumie naukę i umie ją wykorzystać w praktyce. Powinna ona też wykazywać niezbędne kompetencje praktyczne w zakresie obsługi urządzeń technicznych i elektronicznych. Oczywiście menedżer jakości powinien też doskonale czuć logikę modelu LQW. Będzie też dla niego bardzo pomocne, jeśli sam będzie miał ochotę na poznanie czegoś nowego i jeśli będzie człowiekiem komunikatywnym o zdolnościach integracyjnych.

Funkcje kierownictwa oraz komórki zarządzania jakością w procesie rozwoju jakości można przedstawić tabelarycznie w sposób następujący.

**Ilustracja 6: Zadania kierownictwa placówki oraz menedżera jakości**

Zadania kierownictwa	Zadania menedżera jakości
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zainicjowanie procesu rozwoju jakości oraz ostateczna odpowiedzialność za niego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie, kierowanie i sterowanie procesem rozwoju jakości</li> </ul>

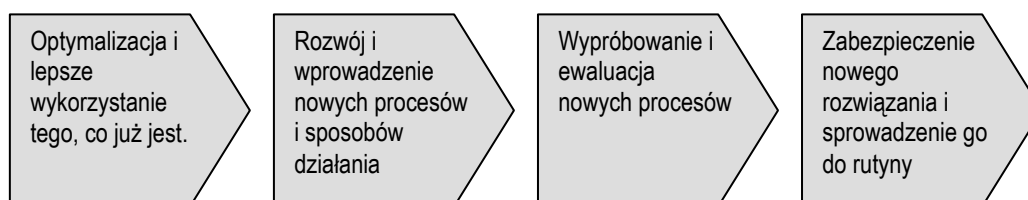


<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejmowanie decyzji ramowych</li> <li>• formułowanie wizji oraz celów nadrzędnych</li> <li>• udostępnianie czasu, personelu oraz środków</li> <li>• stworzenie nowych przestrzeni do działania oraz ewentualnie nowych struktur</li> <li>• umożliwienie komunikacji oraz przepływu informacji na poziomie strukturalnym</li> <li>• służyć jako przykład w sferze jakości i zachęcanie do działania</li> <li>• określenie kamieni milowych oraz kontrola ich osiągnięcia</li> <li>• organizacja komunikacji ze środowiskiem</li> <li>• decydowanie w przypadku ewentualnych konfliktów</li> <li>• okazywanie zdolności do (samo)refleksji oraz zachęcanie do niej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejmowanie decyzji poszczególnych</li> <li>• przekazywanie wizji oraz śledzenie realizacji celów</li> <li>• planowanie wykorzystania czasu i środków oraz zaangażowania personelu</li> <li>• wprowadzanie procedur i dokumentowanie rezultatów</li> <li>• organizacja i koordynacja komunikacji i przepływu informacji</li> <li>• motywowanie kolegów i porywanie ich za sobą do działania</li> <li>• określanie i przydzielanie zadań oraz kontrola ich wykonania</li> <li>• organizacja wsparcia zewnętrznego oraz doradztwa</li> <li>• przyjęcie pozycji mediatora w razie wystąpienia konfliktów</li> <li>• okazywanie zdolności do (samo)refleksji oraz zachęcanie do niej</li> </ul>
---	---

**Proces rozwoju jakości** w całości, ale też we wszystkich projektach częściowych można podzielić schematycznie na **cztery fazy**:

1. Optymalizacja i lepsze wykorzystanie tego, co już jest.
2. Rozwój i wprowadzenie nowych procesów i sposobów działania.
3. Wypróbowanie i ewaluacja nowych procesów.
4. Zabezpieczenie nowego sprawdzonego rozwiązania i sprowadzenie go do rutyny.

**Ilustracja 7: Cztery fazy procesu rozwoju jakości**



## 10. Jak napisać raport własny?

W raporcie własnym placówka dokonuje **opisu siebie** oraz wykazuje, jakie starania związane z rozwojem jakości podjęła. Korzyść z raportu własnego placówki jest taka, że jest on rodzajem **autorefleksji** skierowanym **do wewnątrz**, ale również (przynajmniej częściowo) **poświadczeniem jakości** lub ewentualnym instrumentem marketingowym skierowanym **na zewnątrz**. W procesie opracowywania raportu własnego osoby zaangażowane w jego powstanie informują siebie i innych o tym, co zrobili, co robią oraz jak to robią. Forma pisemna wymusza, aby autorzy raportu, poprzez opis zasadności poszczególnych działań oraz kroków mających na celu zmiany upewnili się, jakie zasady działania i procedury zostały przyjęte oraz jakie wyniki zostały osiągnięte. Opisanie siebie samych służy placówkom do krytycznego spojrzenia na siebie. Raport własny placówki nie jest więc zwykłym sprawozdaniem, lecz dokumentem mającym stworzyć okazję do dowiedzenia się czegoś o sobie samym – o zrealizowanych projektach rozwojowych, ale również o dostrzeżonych potrzebach i celach rozwojowych. Raport własny jest punktem styczności wszelkich działań podjętych przez placówkę w celu jej rozwoju. Zmuszą do dokonania pewnych ustaleń, a więc pomaga nie tylko planować, ale i decydować. Wraz z kolejnymi ewaluacjami praca nad raportem własnym jest ciągle kontynuowana, raport opisuje ścieżkę edukacyjną placówki, będąc jednocześnie przydatnym podręcznikiem ciągłego rozwijania jakości w codziennej pracy placówki.

**Raport własny jest wypowiedzią merytoryczną na temat przebiegu i efektów procesu rozwoju jakości** placówki i ma zostać sformułowany w taki sposób, aby osoby z zewnątrz mogły zrozumieć, co i jak dzieje się w placówce. Raport własny musi być zrozumiały sam z siebie – bez konieczności sięgania po inne dokumenty celem potwierdzenia czy wyjaśnienia. Oznacza to, że sam dla siebie ma być wyjaśnieniem. Sformułowania takie jak »regularnie«, »odpowiednio«, »w przyszłości« itp. nie opisują konkretnych procesów i punktów czasowych, lecz działają jak określenia zamierzeń, które często możemy usłyszeć w »anegdotach«, dlatego w raporcie własnym należy ich unikać. Zamiast pisać »regularnie« należy podać dokładną częstotliwość lub kolejność występowania jakiegoś zjawiska, zamiast pisać »w przyszłości« lepiej podać konkretne określenie czasu, w którym jakieś działanie zostanie podjęte lub jakiś cel zostanie osiągnięty. Raport własny nie może również zawierać żadnych określeń typowych dla statutu ani też żadnych twierdzeń. Ma w sposób merytoryczny wyłożyć, w jaki sposób spełnione zostały wymagania podstawowe oraz to udowodnić. Raport własny zyska też na przejrzystości i żywotności, jeżeli wyniki konkretnych działań związanych z rozwojem jakości zostaną zobrazowane przykładami. Opis działań rozwojowych oraz procesów ma zawierać ich oceny oraz wnioski, dlatego nie wystarczy wypisać kilka wartości liczbowych bez uzasadnienia, oceny i wyciągnięcia wniosków. Należy odpowiedzieć na pytania, dlaczego dane wskaźniki zostały zawarte w wypowiedzi lub jakimi konkretnie działaniami skutkowało – na przykład – przeprowadzenia ankiety wśród klientów.

Ponadto obowiązkiem każdej placówki jest nazwanie własnych kryteriów i celów oraz opisanie pracy nad ich spełnianiem i osiaganiem. Można tu oczywiście wskazać na materiał znajdujący się w placówce, ale nieujęty w raporcie. **Dowody**, które wskazujemy lub na które powołujemy się w raporcie własnym, należy przygotować na wizytację, zgodnie z ich przyporządkowaniem do poszczególnych obszarów rozwoju jakości. Dowodami tymi są: dokumenty, przykłady i poświadczenia (np. programy, ankiety, wyniki ewaluacji pracy edukacyjnej, wzory rachunków marż na pokrycie, listy kontrolne sporządzane dla rozmów kwalifikacyjnych, listy inwentarzowe i kontrolne dla mediów, regulaminy i protokoły konferencji). Raport własny, ewentualnie jego część, jest dowodem tylko wtedy, jeśli dany stan rzeczy jest w nim opisany lub dany dokument jest w nim zawarty w sposób kompletny, np. wzorzec lub schemat organizacyjny. Jeśli jakiś stan rzeczy opisywany jest w sposób podsumowujący lub przykładowy, dowody tego stanu muszą znajdować się w placówce.

Każdy z **obszarów rozwoju jakości** charakteryzuje się innymi specyfikacjami, innymi wymaganiami oraz możliwościami udowodnienia spełnienia tych wymagań. Specyfikacje nie są podstawą kontroli. Należy je rozumieć jako przykłady lub propozycje co do wymagań. Mają one pomóc w zrozumieniu, czym są obszary rozwoju jakości, oraz w ich skonkretyzowaniu. **Jedyną podstawą kontroli w procesie testowania są wymagania w rozumieniu standardów minimalnych, które bezwarunkowo muszą zostać spełnione.** Oczywiście placówka ma też możliwość ustanowienia dla konkretnych działań własnych wymagań, wykraczających poza wymagania sformułowane w obszarach rozwoju jakości. Może też dokonywać rewizji specyfikacji podczas trwania procesu rozwoju jakości, dać się przez nie zainspirować oraz je rozszerzyć. Ewentualne »przepełnienie« wymagań doskonale świadczy o pracy nad rozwojem jakości i koniecznie powinno zostać przedstawione.

**Raport własny uzasadnia strukturę oraz działanie placówki, bazując na jej własnym profesjonalnym rozumieniu procesów udanego uczenia się.** Z tego punktu wyjścia wywodzą się kryteria własne zawarte w poszczególnych obszarach jakości oraz udowodniane jest wypełnienie wymagań ogólnie obowiązujących.

Raport własny jest opisem placówki dokonany przez nią samą, dlatego też tak ważny jest jej dostęp do poszczególnych obszarów rozwoju jakości oraz możliwość powołania się na nie. Jeśli na przykład padnie pytanie o definicję udanego uczenia się, to jako odpowiedź wymagane jest przedstawienie profilu placówki w zakresie prowadzonych działań, ale skierowanych do konkretnych adresatów. Nie może to być wypowiedź ogólna czy definicja teoretyczna. Tylko merytoryczny, wypełniony treścią opis może być punktem centralnym, na który ukierunkowane będą wszystkie organizacyjne działania rozwojowe oraz w odniesieniu do którego działania te będzie można uzasadnić.

**Raport własny placówki składa się zawsze z trzech części:**

**Część pierwsza** ma **charakter administracyjny**. Zawiera opis struktury placówki, jej działania ogólne, ewentualnie jej pracę oraz zagadnienia prawne i kadrowe. W tym miejscu można też dołączyć schemat organizacyjny placówki. Ponadto część pierwsza zawiera również zobowiązanie placówki do ciągłego rozwoju jakości. Można w niej też zawrzeć informacje o historii placówki.

**Część druga** to **opis całego procesu**. Wyjaśnia się w nim, jak był zorganizowany i jak przebiegał proces pracy nad jakością. W tej części powinna nastąpić refleksja nad całym procesem oraz jego ocena.

Pomocne mogą się tutaj okazać następujące **pytania**:

- Jakie nowe metody zostały zastosowane, aby przyspieszyć rozwój jakości?
- Jakie szczeble, grupy robocze, wydziały, stanowiska itp. placówki oraz w jaki sposób zostały zaangażowane w proces rozwoju jakości?
- Czy temat rozwoju jakości był zawsze zawarty w porządku obrad podczas dyskusji i konferencji?
- Jak pracowały zespoły pracy nad rozwojem jakości?
- Jak udawało się zarządzanie projektem?
- Jak ocenia się warsztaty ewaluacyjne i rozwojowe?
- Czy rytm pracy nadany grupom roboczym oraz warsztatom był odpowiedni?
- Jakie były punkty kulminacyjne, jakie słabe strony procesu rozwoju jakości?
- Co stanowiło największe wsparcie?
- Co było największą przeszkodą?
- Co powinno się zrobić następnym razem inaczej ewent. lepiej?

**Część trzecia** raportu własnego placówki to **część merytoryczna**, której podział związany jest z obszarami rozwoju jakości oraz ich wymaganiami. Można tu dodać opcjonalnie fakultatywne obszary rozwoju jakości. Wzorzec musi zostać w całości przejęty z obszaru rozwoju jakości nr 1.

Do każdego obszaru rozwoju jakości należy **koniecznie przynajmniej odnieść się do trzech pytań**:

1. W jaki sposób i z wykorzystaniem czego zostały spełnione warunki (minimalne)? Ewentualnie co zrobiono ponadto? (odnieść się do zastosowanych metod i ich wyników);
2. Jak ocenia się zastosowane metody oraz ich rezultaty oraz jakie z tego wyciągnięto wnioski? (odnieść się do oceny i wyciągniętych wniosków);
3. Gdzie i w jaki sposób udokumentowano zastosowane metody oraz osiągnięte rezultaty? Czy można je sprawdzić? (odnieść się do dowodów).

Wszystkie informacje zawarte w odniesieniach do ww. pytań muszą być **sformułowane merytorycznie** (przynajmniej w sposób podsumowujący lub przykładowy), **wiarygodnie** i **dostępnie**, muszą się też być **udowodnione** i **dać się sprawdzić**. Procedury zabezpieczające jakość muszą być **wprowadzone** (to znaczy, że są wszystkim znane i postępuje się zgodnie z

nimi), **uzasadnione** (w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się) oraz **usystematyzowane** (nie mogą występować jednorazowo i przypadkowo, w zależności od przypadkowego zaangażowania poszczególnych osób).

Ogólnie w opisie warto trzymać się wzoru struktury z podziałem na rubryki: »metody i rezultaty«, »oceny i wnioski« oraz »dowody«. Aby żadne z wymagań (minimalnych) się nie »zgubiło«, zaleca się zawarcie w raporcie własnym wymagań jako nagłówków przy opisywaniu poszczególnych obszarów rozwoju jakości.

Dowody, do których odniesienia będą się znajdować w raporcie własnym, powinny być ponumerowane oraz oznaczone w taki sposób, aby można było stwierdzić, w jakim miejscu w placówce dany dowód jest przechowywany. Lista dowodów, do których odwołuje się raport własny, będzie załącznikiem dołączonym do raportu.

W rozdziale 11 raportu własnego należy zaproponować „**strategiczne cele rozwojowe**” na następny okres rozwoju jakości. Są to obszernie i długoterminowe cele placówki, które definiują, gdzie będzie się ona znajdowała w określonym czasie w odniesieniu do oczekiwanego przyszłego środowiska. Cele te bazują na wzorcu oraz na ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej placówki. Jako strategię służącą wypracowaniu strategicznych celów rozwojowych można przyjąć sposób polegający na ciągłym zbieraniu i magazynowaniu pomysłów, pojawiających się podczas realizacji procesu rozwoju jakości, związanych z potrzebami rozwojowymi wychodzącymi poza jego wymagania minimalne. Ten swoisty magazyn pomysłów jest wówczas pierwszym katalogiem celów i działań rozwojowych, który można wykorzystać przy formułowaniu propozycji przyszłych strategicznych celów rozwojowych placówki (obszar rozwoju jakości nr 11). O propozycji tej dyskutuje się z ekspertem podczas warsztatów zamykających, gdzie mogą one również zostać zawarte w sformułowaniach, które będą istotne dla wymagań. Strategiczne cele rozwojowe ustalają formalnie między sobą placówka i krajowa organizacja partnerska projektu.

#### **Wymagania formalne dla raportu własnego:**

1. Raport własny należy spisać **teksem ciągłym**.
2. **Strona tytułowa** ma zawierać kompletny adres placówki wraz z telefonem, faksem, e-mailem oraz nazwiskiem osoby, z którą można się skontaktować w razie pytań.
3. Dla lepszej orientacji eksperta na drugiej stronie należy podać **spis treści** wraz z numerami stron.
4. **Lista dowodów, uporządkowana wg obszarów rozwoju jakości**, widnieje jako załącznik na końcu raportu. Dowody same w sobie nie są częścią raportu, są przechowywane wyłącznie w placówce.
5. Raport własny placówki ma obejmować przynajmniej 60 stron A4 zgodnie ze standardami DIN, zadrukowanych jednostronnie. Łączna **objętość** raportu nie może przekraczać 90 stron A4 zgodnie ze standardami DIN.

6. Interlinia w raporcie ma wynosić **1,5 wiersza** oraz mieć prawy **marginę** szerokości 7 cm na komentarze oceniającego. Marginesy lewy, górny i dolny mają wynosić 2,5 cm. **Czcionka** Arial 12.
7. W postępowaniu testującym oddaje się **dwa wydruki raportu**, nie dołączając dowodów. Dodatkowo wersję elektroniczną raportu w formie **dokumentu Word** należy nagrać na płytę i dołączyć do raportu lub wysłać pocztą elektroniczną.

## 11. Co dzieje się podczas wizytacji?

**Wizytacja** jest okazją do odwiedzenia placówki przez eksperta pierwszego. Orowadzenie eksperta po instytucji jest pierwszym stałym elementem wizytacji. Wizytacja służy jednak przede wszystkim sprawdzeniu dowodów informacji podanych przez placówkę w jej raporcie własnym oraz ewentualnie skontrolowaniu wypełnienia nałożonych zobowiązań, a także – w głównej części – dyskusji eksperta i pracowników placówki, ewentualne jej kierownictwa. **Celem wizytacji jest zainspirowanie placówki do pogłębienia procesu uczenia się i stworzenie podstawy do dalszej pracy nad jakością.** Dlatego też ekspert powinien podczas wizytacji odpowiedzieć na wszelkie pytania placówki oraz ewentualnie udzielić wszelkich wyjaśnień na temat tego, jakie kroki powinna wykonać placówka jeśli nie wypełniła nałożonych na nią zobowiązań.

Za przygotowanie wizytacji od strony organizacyjnej – a jeśli dotyczy ona również wypełnienia nałożonych zobowiązań, to także w tym zakresie – odpowiada placówka. O stronę merytoryczną wizytacji oraz jej organizację czasową zadba ekspert.

W wizytacji powinno wziąć udział kierownictwo placówki, menedżer jakości oraz grupa sterująca, ewent. pracownicy odpowiedzialni za powstawanie raportu własnego. O tym, jakie osoby wezmą udział w wizytacji, decyduje ostatecznie sama placówka.

### **Wizytacja obejmuje następujące części:**

1. Orowadzenie po placówce,
2. Wgląd w dowody, ewentualnie kontrola wypełnienia nałożonych zobowiązań,
3. Rozmowa z ekspertem.

Wizytacja trwa zwykle ok. 4 godzin.

Znaczenie **rozmowy z ekspertem** jest nie do przecenienia, a wynika to stąd, że uczenie się placówki zawsze jest związane z sygnałami dochodzącymi do niej z

zewnątrz, ze środowiska. Z tego też powodu uczenie się placówki może być efektem konfrontacji opisu systemu placówki przez nią samą (czyli raport własny placówki kształcenia ustawicznego) oraz obserwacjami obcymi osób ze środowiska (ewaluacja eksperta). Ponieważ proces obserwacji jest wzajemny, dyskusji podlega również to, jak placówka przyjmuje opinię o sobie. Obok kontroli dokumentów centralnym punktem wizytacji jest też dyskurs na temat wspierania rozwoju jakości przez doradztwo. W ramach tej dyskusji powinno dojść do sformułowania refleksji przez eksperta – jak ocenia on opracowaną definicję udanego uczenia i jak w obszarach rozwoju jakości wypadły poszczególne próby uzasadniania. Czy ukierunkowanie na osoby uczące się w raporcie własnym przyniosło efekt w oczach eksperta? Czy odnoszenie się do wzorca oraz definicji udanego uczenia się jest zachowane i rozpoznawalne w całym procesie rozwoju jakości, czy stanowi jego myśl przewodnią? Jakie zmiany ew. jakie sposoby rozszerzenia działań i w jakich miejscach projektu można sobie jeszcze wyobrazić?

Pierwsza część wizytacji jest przez placówkę słusznie postrzegana jako pewien rodzaj **kontroli**. Dlatego niezwykle ważne jest, aby eksperci postępowali w sposób delikatny i pełen szacunku. Faza oprowadzenia może zostać wykorzystana jako swojego rodzaju »rozgrzewka«, nieformalne sprzężenie między placówką i ekspertem. Jeżeli faza kontroli dokumentów oraz nałożonych zobowiązań została przygotowana i przeprowadzona rzeczowo, a placówka uzyskała przychylność eksperta, zaliczając ten etap, nic nie stoi na przeszkodzie, aby można było przejść do bardziej luźnej fazy spotkania – **doradczej** – będącej głównym punktem wizytacji.

Wszystkie wypowiedzi zawarte w raporcie własnym placówki, muszą zostać udowodnione. **Dowody**, do których odwołuje się raport własny lub na które on wskazuje, muszą być uporządkowane wg obszarów rozwoju jakości i złożone razem w formie jednego pliku dokumentów. Ekspert ma prawo wglądu w każdy dokument. Zobowiązania sformułowane w opinii eksperta zawsze są przedmiotem wizytacji.

## **12. Dlaczego warsztaty zamykające nie są żadnym zakończeniem?**

Dany proces rozwoju jakości kończy się z merytorycznego punktu widzenia **warsztatami zamykającymi**, podczas których z ekspertem dyskutuje się nad **strategicznymi celami rozwoju** placówki na przyszłość oraz ewentualnie je przeformułuje i uzgadnia. Odpowiedzialność merytoryczną za te cele ponosi wyłącznie placówka. Za przygotowanie warsztatów odpowiada placówka, a za ich poprowadzenie ekspert.

Podstawą warsztatów zamykających, które trwają zazwyczaj również około czterech godzin, jest opisany w rozdziale 11 raportu własnego katalog celów

rozwoju placówki oraz / i działań podejmowanych w tym kierunku, jak też zaproponowanie przez placówkę dla siebie strategicznych celów rozwojowych. Eksperti spełniają podczas warsztatów zamykających rolę doradców, stwierdzając, czy dane cele są odpowiednie oraz czy sformułowano je poprawnie i tak, aby można je było później sprawdzić. Cele nie są oceniane wg schematu prawda / fałsz. To placówki mają tutaj możliwość same zdecydować o swojej przyszłości, eksperci wypełniają tylko swoje zadanie polegające na doradztwie oraz stwierdzeniu sprawdzalności sformułowanych celów strategicznych.

**Strategiczne cele rozwojowe** to długoterminowe i obszerne cele placówki, określające, gdzie chce ona się znajdować w określonym czasie, w odniesieniu do przyszłego oczekiwanego przez siebie środowiska. Cele te bazują na wzorcu oraz na zewnętrznych i wewnętrznych ewaluacjach placówki kształcenia ustawicznego przeprowadzonych w procesie testowania. Służą jako wskazówka dla dalszego długotrwałego rozwoju placówki.

W celu **ustalenia własnych celów strategicznych** dana instytucja może postawić sobie następujące **pytania**:

- Jak rozwijają się środowiska istotne dla naszej placówki?
- Jak rozwijają się potrzeby i zainteresowania naszych klientów?
- Jak rozwijają się warunki konkurencyjności?
- Jakie są nasze własne wizje rozwoju placówki?
- Na jakich wartościach chcemy się skoncentrować?
- Jak mamy dalej rozwijać naszą placówkę, aby sprostać przyszłym wymaganiom?

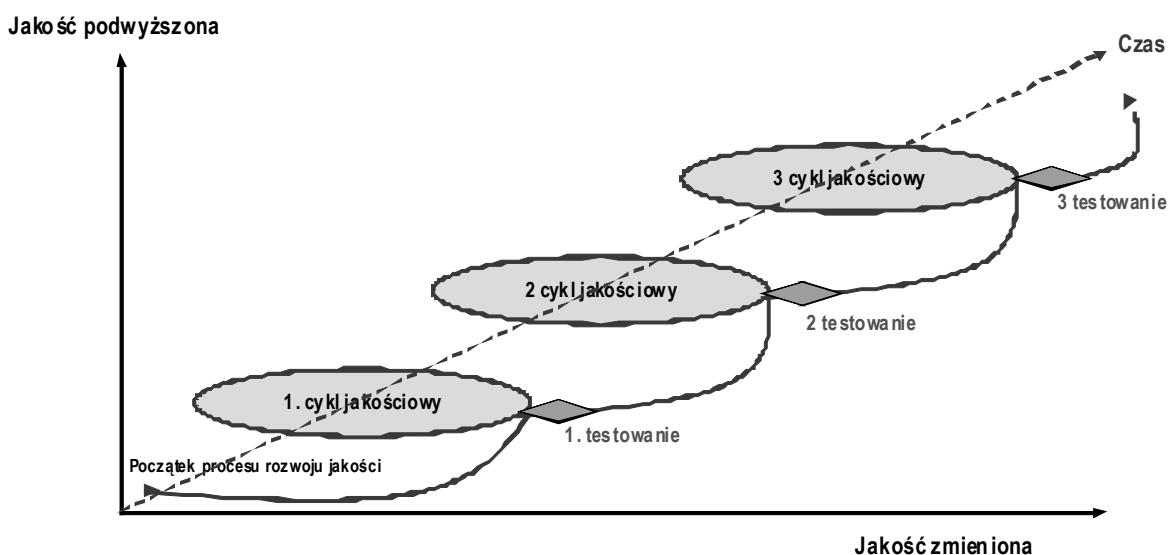
Celami strategicznymi nie mogą więc być zwykłe cele jakościowe, ponieważ strategia polega zawsze na **ustaleniu pozycji całego przedsiębiorstwa**. Nie można tu też wymieniać wydarzeń jednorazowych (np. w opracowaniu są trzy nowe oferty). Należy formułować cele globalne (np. zostać liderem na rynku) lub cele na płaszczyźnie struktury i procesu placówki (np. opracowanie i wprowadzenie procedury ciągłego rozwoju produktu).

Wraz z biegiem procesu rozwoju jakości placówka powinna ciągle zbierać w magazynie pomysłów potrzeby rozwojowe wychodzące poza potrzeby (minimalne). Zostaną one przygotowane na warsztaty zamykające i zawarte w formie **planów działań** lub podporządkowane celom strategicznym, które przedsiębiorstwo ustanawia dla siebie. Propozycja wysunięta przez placówkę kształcenia ustawicznego odnośnie strategicznych celów rozwojowych omawiana jest na warsztatach zamykających z ekspertem. Jeżeli placówka doszła do porozumienia w sprawie celów rozwojowych, następuje ich sformułowanie z pomocą eksperta, analogicznie do wymagań obszarów rozwoju jakości. **Strategiczne cele rozwojowe** uzgadniane są ostatecznie między daną placówką a krajową organizacją partnerską projektu.



Postępowanie to zapewnia, że proces rozwoju jakości zgodnie z modelem LQW składa się nie tylko z powtarzających się metod zapewniania jakości. Za każdym razem pod koniec danego okresu rozwoju jakości określa się, gdzie placówka chce się znajdować w razie ewentualnego ponownego przechodzenia przez proces testowania. Chodzi tu nie tylko o to, aby ciągle podwyższać jakość, lecz przede wszystkim o to, by ją zmieniać zgodnie z ciągle zmieniającymi się warunkami społecznymi jej środowiska, w taki sposób, aby mogła ona sprostać nowym wymaganiom. W ten sposób działania optymalizacyjne o charakterze jednorazowym przeradzają się w **ciągły rozwój jakości**.

#### Ilustracja 8: Ciągły rozwój jakości



Warsztaty zamykające służą w końcu także **refleksji nad zamkniętą fazą procesu rozwoju jakości**. Z refleksji tych ma być wyciągnięta nauka dla dalszej pracy nad jakością. Należy tu przede wszystkim odpowiedzieć na pytania, co w procesie rozwoju jakości było pomocne, co szczególnie dobrze się udało, co przeszkadzało lub w żadnym wypadku nie warto tego polecać oraz co w przyszłości powinno się zrobić inaczej lub lepiej. Do formułowania refleksji placówkom pozostają do dyspozycji różne pomoce, które mogą one wykorzystać również do przygotowań. Również w tej fazie warsztatów zamykających placówki zgłaszają ekspertom, jakie mają doświadczenia z modelem rozwoju jakości. Uwagi te będą pomocne przy udoskonalaniu modelu LQW i dostosowywaniu go do warunków panujących w poszczególnych krajach. Z przekazanych uwag ekspert spisze protokół.

Warsztaty zamykające są przygotowywane przez placówkę pod względem merytorycznym i organizacyjnym. Prowadzeniem zajmuje się pierwszy ekspert.

Jakość warsztatów zamykających zależy w dużej mierze od jakości przygotowania merytorycznego placówki.

### **13. Na czym polega związek między opinią eksperta a wspieraniem rozwoju?**

Model rozwoju jakości zorientowany na osobę uczącego się jest systemem zarządzania jakością, który przez podjęcie działań przygotowujących i towarzyszących pomaga placówkom w osiągnięciu wymaganych standardów. **Scalenie procesu oceniania (opinia eksperta) i wspierania rozwoju w jedną całość stanowi istotę tego modelu** – i właśnie tym różni się on od innych metod. Stąd też jednostki testujące oraz ich eksperci są jednocześnie »kontrolerami« i »pomocnikami wspierającymi rozwój«.

Część kontrolna opinii eksperta polega na sprawdzeniu, czy wszystkie wymagania zdefiniowane w modelu LQW zostały spełnione. Objętościowo jest to około jedna trzecia opinii. Kontrola odbywa się z zachowaniem wszelkiej życzliwości i poszanowania.

Niewątpliwie najbardziej obszerna część opinii poświęcona jest komentarzom i uwagom do raportu własnego oraz do procesu rozwoju jakości placówki. W tej części opinia staje się tekstem o funkcji doradczej, pełnym odwołań, komentarzy, uwagi i spostrzeżeń, propozycji oraz pomysłów na dalszy rozwój jakości w placówce. O tym czy placówki te sugestie podchwycają, decydują one same.

**Wspieranie jakości przez model LQW** wyraża się w następujących stanach faktycznych:

- Już same warsztaty wprowadzające nie są schematycznie »odhaczane«, lecz prowadzone w taki sposób, by uwzględnić szczególną sytuację placówki oraz jej dotychczasowe prace na rzecz rozwoju jakości. Częścią warsztatów wprowadzających jest rewizja obecnego stanu rozwoju jakości w kontekście wymagań modelu LQW.
- Tabele obszarów rozwoju jakości (por. rozdz. 15) zawierające poszczególne wymagania mogą być wykorzystane przy tworzeniu planów i list kontrolnych w wewnętrznym procesie rozwoju jakości.
- Do dyspozycji placówki udostępnione zostaną pomoce i narzędzia do pracy nad rozwojem jakości.
- W procesie sporządzania raportu własnego placówka przelewa na papier wiedzę często wykorzystywaną wcześniej w sposób nieformalny, co podwyższa bezpieczeństwo wewnętrznych przebiegów w placówce. Raport własny jest jednocześnie podręcznikiem pomocnym przy strukturyzacji pracy codziennej oraz przy wewnętrznym zapewnianiu jakości przez pracowników placówki. Ponadto służy jako instrument refleksji nad działaniem własnym.

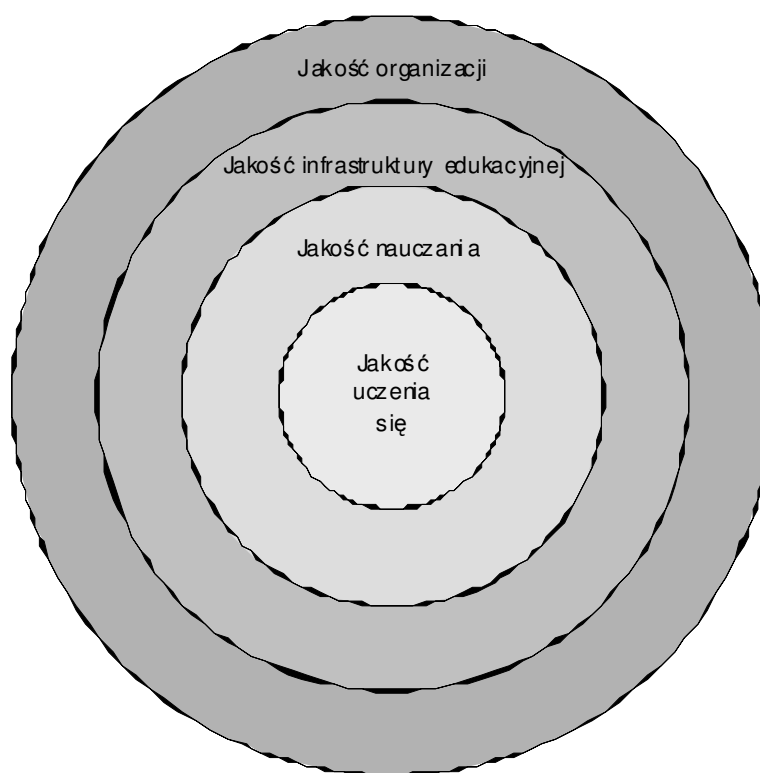
- Opinia eksperta o raporcie własnym placówki składa się z krótkiej części zawierającej wypowiedzi na temat wypełnienia wymagań minimalnych oraz z części, której treścią są obszernie uwagi i zalecenia odnoszące się do zaobserwowanych mocnych stron placówki, jej potencjałów rozwojowych i możliwości optymalizacji.
- Wizytacja jest spotkaniem służącym uzupełnieniu opinii eksperta o placówce, podczas którego wyjaśnia się pytania eksperta, sprawdza się dowody uzupełniające do raportu oraz prowadzi rozmowy z kierownictwem i pracownikami, a ewentualnie również z uczestnikami. Sprawa nie polega więc tylko na przeprowadzeniu kontroli, lecz także na dyskusji o uwagach zgłaszanych przez eksperta oraz zaleceniach co do dalszych prac, jeśli kontrola nie wypadła pomyślnie.
- Podczas warsztatów zamykających potencjały rozwojowe placówki są konkretyzowane i przemieniane w strategiczne cele rozwojowe. Placówki dokonują refleksji nad pracami przeprowadzonymi na rzecz rozwoju jakości oraz informują o swoich doświadczeniach związanych z modelem LQW. Z tego mają zostać wyciągnięte wnioski dla dalszej pracy nad rozwojem jakości. Warsztaty zamykające mają więc bezpośrednio funkcję doradczą.
- Strategiczne cele rozwojowe są po to, by placówki pracowały ciągle nad ulepszaniem swojej jakości również w okresie następującym po procesie testowania (aż do ewentualnego ponownego testowania).
- W krajowych organizacjach partnerskich projektu do dyspozycji partnerów projektu jest gorąca linia, telefoniczna i mailowa, która umożliwia bezpośrednie wyjaśnianie kwestii pojawiających się w procesie rozwoju jakości.
- Podczas trwania projektu eksperci pracują jako doradcy rozwoju jakości w placówkach kształcenia ustawicznego biorących udział w projekcie.

## Część C: Obszary rozwoju jakości i ich wymagania

### 14. Informacje ogólne dotyczące obszarów rozwoju jakości i ich wymagań

Model LQW nie jest, logicznie rzecz biorąc, zbudowany linearnie, lecz w koncentrycznych pierścieniach. Centrum zarządzania jakością jest wzorzec wraz z definicją udanego uczenia się, otoczony warunkami organizacyjnymi, które to uczenie się umożliwiają. Kolejność tych warunków wynika z bliskości do bezpośredniego procesu uczenia się i wygląda następująco: jakość nauczania, jakość infrastruktury edukacyjnej oraz jakość procesów organizacyjnych.

Ilustracja 9: Konteksty uczenia się



Te cztery logiczne »pierścienie jakości« podlegają operacjonalizacji na obszary rozwoju jakości, które można przyporządkować jednemu lub więcej ww. pierścieni. Wszystkie wywody w raporcie własnym odnośnie wymagań obszarów rozwoju jakości nr 2-11 muszą się odwoływać do wzorca i definicji udanego uczenia się (obszar rozwoju jakości nr 1). Związek ten musi zostać wykazany i udowodniony. W ten sposób zapewnia się, że wzorzec oraz definicja udanego uczenia się jest głównym motywem pracy nad rozwojem jakości.

**Obszary rozwoju jakości modelu LQW podążają z reguły za procesem pedagogicznym.** Ten wychodzi z samookreślenia się oferenta edukacji (obszar rozwoju jakości nr 1 – wzorzec). Po nim następuje analiza potrzeb grupy docelowej (obszar rozwoju jakości nr 2 – rozpoznanie potrzeb), opracowanie oferty kształcenia (obszar jakości nr 3 – procesy kluczowe), organizacja kształcenia (obszar rozwoju jakości nr 4 – proces uczenia się i nauczania) oraz jego ocena (obszar jakości nr 5 – ewaluacja procesów kształcenia). Do tego dochodzą organizacyjne warunki ramowe (obszar rozwoju jakości nr 6 – infrastruktura) oraz zarządzanie generalne (obszar rozwoju jakości nr 7 – kierownictwo, obszar rozwoju jakości nr 8 – personel, obszar rozwoju jakości nr 9 – kontroling). Podstawą jest systematyczna komunikacja z klientem (obszar rozwoju jakości nr 10 – komunikacja z klientem). Proces kończy się określeniem perspektyw na przyszłość (obszar rozwoju jakości nr 11 – strategiczne cele rozwojowe).

Rozwój jakości to starania, które podejmowane są w celu optymalnego kształtowania możliwości ucznia się. Placówka warunkuje możliwość podjęcia kształcenia; stwarza konteksty umożliwiające efektywne uczenie się. Rozwój jakości placówki kształcenia ustawicznego ma zatem na celu sterowanie warunkami kontekstowymi procesu uczenia się w taki sposób, jak zostały one usystematyzowane w obszarach rozwoju jakości.

Na kartach pracy (zamieszczonych w rozdziale 15) przytoczono ww. obszary jakości, które placówki powinny opracować. Jak już zaznaczono wcześniej, 11 obowiązkowych obszarów jakości można opcjonalnie uzupełnić obszarami fakultatywnymi. W ramach tego uzupełnienia obszary te mogą wskazywać na charakterystyczne cechy placówki, mogą zostać zdefiniowane w ramach strategicznych celów rozwojowych dla ewentualnego ponownego testowania placówki lub dotyczyć specyficznych zdolności placówki, np. istotnych dla danego rynku pracy.

Każda karta pracy zbudowana jest według tego samego schematu:

- W nagłówku tabeli zawarto najpierw **definicję**, zgodnie z którą należy rozumieć dany obszar rozwoju jakości. Definicja ta tworzy merytoryczne podstawy oraz pewną ramę **wspólnego zrozumienia pojęcia jakości** w procesie opracowania i oceniania. Definicje służą zorientowaniu pracy codziennej w ogóle oraz działań na rzecz rozwoju jakości w szczególności na ww. sposobie rozumienia pojęcia jakości.
- Poszczególne definicje są wyjaśniane i konkretyzowane przez **specyfikacje** zawarte w pierwszej kolumnie. Są to przykładowe pojedyncze elementy obszaru rozwoju jakości, które mogą posłużyć w wytworzeniu struktury i ukierunkowaniu działań dla rozwoju jakości. Chodzi tu poniekąd o pola pracy oraz swoiste »place budów«, na których pracuje się nad udoskonaleniem jakości. Specyfikacje te mają **funkcję objaśniającą** dla obszarów rozwoju jakości. Lista specyfikacji nie jest zamknięta; ona może – i powinna – być uzupełniana. Specyfikacje służą do pomocy w zrozumieniu, są poniekąd informacjami precyzującymi definicje. Nie są one wymaganiami minimalnymi, a tym samym **nie podlegają kontroli**. Wyjątek stanowi tutaj

obszar rozwoju jakości nr 1, ponieważ tutaj specyfikacje wyraźnie zostały przejęte jako wymagania.

- Kolumna druga jest decydująca dla części kontrolnej procesu testowania, ponieważ podaje **wymagania** co do jakości, której wypracowanie należy udowodnić. Są to wymagania minimalne. W procesie testowania placówki muszą wykazać, że je spełniły. Wymagania są przedmiotem raportu własnego placówki oraz ewaluacji zewnętrznej. Wymagania nie podlegają negocjacji, **muszą zostać bezwzględnie spełnione**. Spełnienie wymagań jest warunkiem pozytywnego przejścia procesu testowania.
- W rubryce opatrzonej nagłówkiem **możliwości udowodnienia** w kolumnie trzeciej podano, jak można poświadczyć wypracowanie i spełnienie wymagań. Dokumentacja procesu rozwoju jakości z odpowiednimi poświadczeniami informacji zawartych w raporcie własnym jest obowiązkowa. Podane możliwości udowodnienia to jedynie przykłady i pomysły. Dowody muszą jednak zawsze odpowiadać konkretnym informacjom zawartym w raporcie własnym oraz zostać przedłożone do wglądu w placówce.

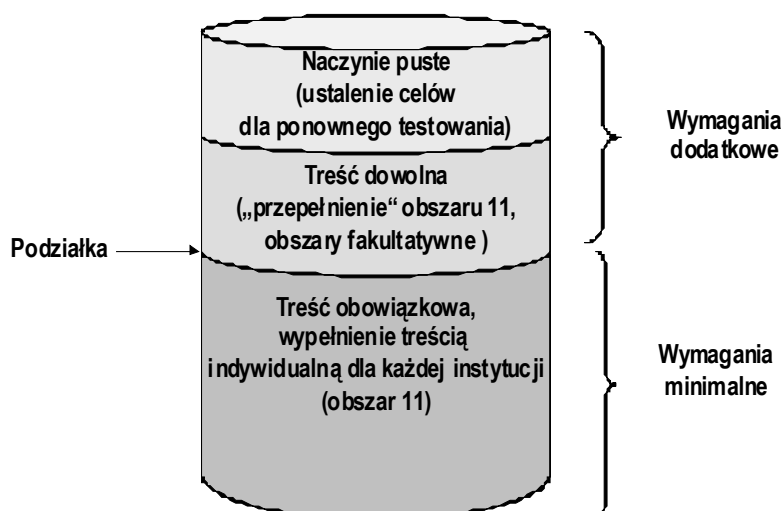
**Wzorzec** wraz z daną **definicją udanego uczenia** stanowi tło wszystkich wymagań jakościowych i nadaje kierunek konkretnym pracom. Dotyczy to wszystkich obszarów rozwoju jakości. I tak na przykład ewaluacja procesów kształcenia (obszar rozwoju jakości nr 5) może następować w odniesieniu do definicji udanego uczenia się.

Wymaganie o treści „**Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.**”, zawarte na karcie pracy prawie każdego obszaru rozwoju jakości, nie oznacza, że każde pojedyncze działanie w tym obszarze musi zostać uzasadnione osobno, lecz że wykazano i udowodniono łącznie starania podjęte w kierunku rozwoju jakości w ramach danego obszaru oraz ich rezultaty w odniesieniu do wzorca i definicji udanego uczenia się. Oznacza to, że musi istnieć związek między rozwojem jakości w danym obszarze a wzorcem i definicją udanego uczenia się. W poszczególnych obszarach rozwoju jakości musi być zauważalne, że to właśnie wzorzec jest główną myślą przewodnią rozwoju jakości.

**Wymagania modelu rozwoju jakości ukierunkowanego na osobę uczącego się** wykazują pewne cechy charakterystyczne. Sformułowano mianowicie tylko pewne wymagania formalne, nie zobowiązując placówki do ich określonego ukształtowania merytorycznego. Jest to również powód, dla którego unika się wypowiedzi placówki zorientowanych na wartości. W przypadku modelu rozwoju jakości chodzi o pewien instrument »techniczny«, który musi dać się zastosować niezależnie od tego, na jakie wartości nastawiona jest dana placówka kształcenia ustawicznego. Placówkom pozostawiono jednak możliwość realizacji w modelu obranych przez nich, określonych wartości. I tak na przykład w obszarze rozwoju jakości nr 1 ustala się tematy, których mają dotyczyć informacje podane we wzorcu, ale nie podaje się, na czym – jeśli

chodzi o treść – mają polegać wypowiedzi własne placówki. Wypowiedzi dotyczące wartości, którymi kieruje się dana placówka, są od niej wyraźnie wymagane. W ten sposób możemy połączyć zobowiązania co do wymagań jakościowych, porównywalność placówek oraz ich swobodę w indywidualnym kształtowaniu treści. Wymagania są swojego rodzaju naczyniami, które muszą zostać wypełnione. Wypełnione różnorodnymi treściami, a na pewnym poziomie minimalnym również wypełnione w różnych ilościach. Takiemu podejściu odpowiada również nienormatywny proces oceniania, który sprawdza nie własne statuty merytoryczne, lecz zgodność i zasadność oraz wprowadzoną systematykę merytorycznego samostanowienia placówki.

#### Ilustracja 10: zasada wymagań jakościowych



Stworzono zatem pewną ramę wiążącą, w obrębie której muszą zostać wypracowane i ukształtowane pewne wzory oraz dokonane i udowodnione przez samego siebie działania związane z rozwojem jakości. **Bardzo ważne jest, aby raport własny placówki opisywał (przynajmniej w sposób podsumowujący) merytoryczne rezultaty rozwoju jakości, a nie tylko wymieniał zastosowane metody i procedury.**

Obowiązkowe 11 obszarów rozwoju jakości może zostać uzupełnione opcjonalnie przez placówkę o **fakultatywne obszary rozwoju jakości**, jak np. marketing. Placówka może zdefiniować obszary fakultatywne np. w ramach strategicznych celów rozwojowych dla ewentualnego ponownego testowania.

## 15. Tabele obszarów rozwoju jakości

Obszar rozwoju nr 1: <b>Wzorzec</b>		
<p>Wzorzec jest opisem placówki dokonany przez nią samą i uzgodnionym wewnątrz niej, jednak pod warunkiem, że placówka jest w stanie wdrożyć i poprowadzić operacje systemu. Wzorzec musi być rozpoznawalny jako profil placówki z zewnątrz i być odczuwalny przez nią wewnątrz. Zwiera definicję udanego uczenia się, która dla klientów placówki jest dowodem tego, jak placówka postrzega samą siebie.</p>		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Tożsamość i misja</p> <p>Wartości</p> <p>Klienci: zleceniodawcy i uczestnicy, adresaci/ grupy docelowe</p> <p>Ogólne cele przedsiębiorstwa</p> <p>Umiejętności</p> <p>Usługi</p> <p>Zasoby</p> <p>Definicja udanego uczenia się</p>	<p><b>Wzorzec zawiera wypowiedzi do wszystkich ośmiu specyfikacji.</b></p> <p><b>Wzorzec został sporządzony w kooperacji.</b></p> <p><b>Wzorzec został spisany.</b></p> <p><b>O wzorcu poinformowano wewnątrz, został też ujawniony na zewnątrz.</b></p> <p><b>Odpowiedzialność rewizyjna za wzorzec została przydzielona.</b></p>	<p>Protokoły</p> <p>Dokumenty</p> <p>Obwieszczenia</p> <p>Regulacje proceduralne</p> <p>etc.</p>



## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

We **wzorcu** realizuje się tożsamość placówki. Zawiera on ponadto wypowiedzi dotyczące takich zagadnień, jak: misja, wartości, klienci, umiejętności, cele, usługi czy zasoby. Wzorzec tworzy pewną ramę kierującą działaniem placówki i dlatego jest pierwszą stacją całego procesu jej rozwoju jakości. Wzorzec, w formie definicji udanego uczenia się, odzwierciedla to, jak placówka pojmuje w aspekcie edukacyjnym samą siebie. Bez zrozumienia tego, czym charakteryzuje się udane uczenie się, nie będzie »motywu przewodniego« dla rozwoju jakości w sensie takim, jaki zakłada model LQW.

### Objaśnienia do specyfikacji

„**Tożsamość i misja**“: Kim jesteśmy? Jaką obraliśmy misję?

„**Wartości**“: Za co ręczymy? Jakie wartości kierują naszym działaniem?

„**Klienci: zleceniobiorcy i uczestnicy, adresaci/grupy docelowe**“: Dla jakich organizacji i instytucji rzeczywiście pracujemy (zleceniobiorcy)? Kto uczestniczy w naszych seminariach i akcjach (uczestnicy)? Do kogo zasadniczo kierujemy naszą ofertę (adresaci/grupy docelowe)?

„**Ogólne cele przedsiębiorstwa**“: Tutaj można odpowiedzieć w dwóch kierunkach: jakie cele ogólne chcemy osiągnąć w naszej placówce (np. wychowanie demokratyczne obywateli) lub co chcemy osiągnąć *dla* naszej placówki (np. pozycję lidera na rynku). Chodzi tu więc o cele placówki, nie o cele nauki uczestników.

„**Umiejętności**“: Co potrafimy? Jakimi kompetencjami, jakim »know how«, dysponujemy?

„**Usługi**“: Jakie usługi i produkty oferujemy?

„**Zasoby**“: Czym dysponujemy? Po co możemy sięgnąć? Ta pozycja to swojego rodzaju »joker«, placówka powinna sobie przypomnieć źródła energii, które pozwalają »zaoszczędzić« własną pracę.

„**Definicja udanego uczenia się**“: Kiedy, zgodnie z naszym pojmowaniem, z naszą specyficzną misją oraz biorąc pod uwagę naszą szczególną grupę docelową, mamy do czynienia z udanym uczeniem się? Co potrafią nasi uczestnicy po pozytywnym zakończeniu naszych kursów, seminariów, akcji itd. Co może być efektem tej nauki w najbardziej optymistycznej wersji? Definicja udanego uczenia się jest ideą regulującą, pewnym ideałem ustanawiającym placówkę oraz orientującym jej działania. Z zewnątrz definicja ta jest obietnicą możliwości składaną potencjalnym klientom.

### Objaśnienia do wymagań:

**Uwaga:** w tym obszarze rozwoju jakości specyfikacje zostały wyjątkowo przejęte od wymagań.

„**Wzorzec stworzony w wyniku kooperacji**“ to wymaganie proceduralne dotyczące udziału pracowników przy rozwoju wzorca. Wynika stąd, iż tylko osoby udzielające się w rozwijaniu wzorca mogą się z nim identyfikować.

<p>Obszar rozwoju nr 2:  <b><u>Rozpoznanie potrzeb</u></b>  Rozpoznanie potrzeb oznacza zastosowanie odpowiednich instrumentów systematycznej obserwacji rynku pod kątem rozwoju zapotrzebowań społecznych oraz indywidualnych potrzeb edukacyjnych adresatów. Te zapotrzebowania i potrzeby oraz własna misja instytucji służą jako podstawa rozwoju programu i oferty.</p>		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Informacje o osobistych potrzebach adresatów / grup docelowych</p> <p>Informacje o zapotrzebowaniach potencjalnych zleceniodawców</p> <p>Informacje o społecznych trendach rozwojowych</p> <p>Wzbudzanie potrzeb i zapotrzebowań przez kształtowanie rynku</p> <p>Innowacyjny rozwój programów jako skutek obserwacji rynku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Przedmioty,</b></li> <li>• <b>metody,</b></li> <li>• <b>rytm i</b></li> <li>• <b>zakres</b></li> </ul> <p><b>procesu rozpoznania potrzeb zostały opisane i uzasadnione w odniesieniu do wzorca i definicji udanego uczenia się</b></p> <p><b>Analizy zostały poddane ocenie, wnioski z rozpoznania potrzeb zostały wyciągane.</b></p>	<p>Raporty</p> <p>Oceny</p> <p>Dokumentacje</p> <p>Research</p> <p>etc.</p>

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

W obszarze rozwoju jakości poświęconemu **rozpoznaniu potrzeb** chodzi o zastosowanie odpowiednich metod i instrumentów w celu zebrania informacji o zapotrzebowaniach społecznych (np. w regionie) oraz indywidualnych potrzeb edukacyjnych. Tylko na podstawie przemyślanego odczytywania potrzeb i zapotrzebowań klientów indywidualnych i instytucjonalnych placówka może dopasować swoją ofertę edukacyjną do zmieniającego się klienta oraz również zmieniającego się środowiska społecznego. Analiza społecznych trendów rozwojowych jest elementem etapu rozpoznania potrzeb.

## Objaśnienia do specyfikacji

„**Informacje o potrzebach osobistych**“: pod tym pojęciem rozumie się indywidualne potrzeby ludzi, adresatów, uczestników oraz potencjalnych klientów indywidualnych.

„**Informacje o zapotrzebowaniach potencjalnych zleceniodawców**“: pod tym pojęciem rozumiemy nie potrzeby jednostek indywidualnych, lecz zapotrzebowania podmiotów, firm itp., czyli klientów instytucjonalnych.

## Objaśnienia do wymagań

„**Przedmioty, metody, rytm i zakres procesu rozpoznania potrzeb są opisane i uzasadnione w odniesieniu do wzorca i definicji udanego uczenia się.**”

To wymaganie wskazuje na to, że każda placówka musi sama uzgodnić i uzasadnić takie kwestie, jak odpowiedź na istotne dla siebie pytania, odpowiedni dobór metod, realne terminy oraz konieczny wymiar rozpoznania potrzeb.

Możliwe pola działania obszaru związanego z rozpoznaniem potrzeb zostały wymienione w specyfikacjach. W zależności od zainteresowań edukacyjnych oraz grup docelowych (osoby o nierównych szansach na edukację, młodzież, osoby przeszkalające się, personel zarządzający itp.) lub wymagań merytorycznych (języki, edukacja zawodowa, polityka, itp.) wskazane mogą być różne metody i częstotliwości zbierania informacji.

Nie zawsze trzeba przeprowadzać analizy własne. Przydać może się również analiza wtórna pochodząca z badań osób trzecich.

Szczególnie w tym obszarze rozwoju jakości należy pamiętać szczególnie o tym, że raport własny musi zawierać wypowiedzi merytoryczne, a nie tylko opisywać metody i postępowania. Oznacza to, że należy w nim również donieść o wynikach działań związanych z rozpoznaniem potrzeb (przynajmniej w sposób podsumowujący lub na przykładach).

<p>Obszar rozwoju jakości nr 3:  <b>Procesy kluczowe</b>          Procesy kluczowe to takie procesy centralne, które prowadzą do stworzenia i odbioru charakterystycznych dla placówki ofert edukacyjnych oraz usług.          Procesy kluczowe nie przystają do poszczególnych funkcji oraz zadań, ale przechodzą przez nie, odnosząc się do przebiegów pracy całej placówki. Wyjaśnienie procesów kluczowych służy przejrzystości, bezpieczeństwu proceduralnemu i prawnemu oraz budowie zaufania, poczucia obowiązku i jednoznaczności. W ten sposób zapewnia się też działanie zgodne z ustalonymi zasadami współpracy w obrębie całej placówki.</p>		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Sporządzenie programu edukacyjnego lub ofert edukacyjnych</p> <p>Praca nad produktem</p> <p>Akwizycja, marketing, sprzedaż</p> <p>Planowanie, realizacja oraz ocena działań edukacyjnych</p> <p>Wybór osób uczących, ich zobowiązanie oraz doradztwo</p> <p>Informacja i doradztwo dla uczących się</p> <p><u>W przypadku instytucji edukacyjnych z noclegami i wyżywieniem:</u>          planowanie, realizacja i ocena obłożenia miejsc i wyżywienia.</p>	<p><b>Procesy kluczowe danej placówki zostały zdefiniowane i udokumentowane.</b></p> <p><b>Odpowiedzialność za procesy została przydzielona.</b></p> <p><b>Punkty styczne poszczególnych procesów oraz ewentualnie procesów kluczowych zostały opisane.</b></p> <p><b>Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.</b></p>	<p>Plany przebiegu i schematy blokowe</p> <p>Listy i tabele</p> <p>Podręczniki</p> <p>Schematy organizacyjne</p> <p>Formularze</p> <p>etc.</p>

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Jako **procesy kluczowe** definiowane i objaśniane są procesy pozwalające na świadczenie przez daną placówkę kształcenia istotnych dla niej usług podstawowych. Ma tutaj zostać zbadane i ewentualnie ulepszone funkcjonowanie współpracy w placówce, tzn. procesów, nad którymi pracuje wspólnie wielu pracowników w różnych funkcjach.

Ważna jest tu nie tyle standaryzacja procesów centralnych, co przede wszystkim uzasadnienie, jakie procesy należą w ogóle do procesów kluczowych danej placówki. Można tu bowiem rozróżnić procesy kluczowe bezpośredniego świadczenia usług oraz procesy wspierające wzgl. podprocesy. Klasycznym przykładem takiego podprocesu może być księgowość, która jest dla placówki niezbędna, ale nie jest nie jej działalnością (usługą) podstawową.

## Objaśnienia do wymagań

Wymagania „**Procesy kluczowe danej placówki**” oznacza, że każda placówka decyduje sama za siebie, jakie procesy centralne są dla niej istotne. Specyfikacje oferują tu pewien wybór, nie jeden całościowy program procesów kluczowych, który trzeba wypracować. Obok wzgl. zamiast niego mogą zostać zdefiniowane, udokumentowane i uzasadnione również inne procesy kluczowe.

W uzasadnionych przypadkach, może w niektórych sytuacjach wystarczyć tylko jeden proces kluczowy, np. jeśli placówka jest bardzo mała lub kiedy proces sam w sobie jest bardzo rozbudowany i zróżnicowany.

Dokumentacja może zostać sporządzona w formie tekstu ciągłego, tabeli lub schematów blokowych.

W raporcie własnym trzeba wykazać szczegółowo przynajmniej jeden proces kluczowy. Dokumentacja do pozostałych procesów kluczowych może znajdować się w placówce. Wówczas w raporcie własnym wskazuje się tylko na ich dowody.

„**Odpowiedzialność za procesy została przydzielona.**“ To wymaganie daje do zrozumienia, że na każdy ustalony proces kluczowy należy wyznaczyć jedną lub więcej odpowiedzialnych za niego osób. W przypadku tego drugiego odpowiedzialność za dany proces kluczowy zostaje podzielona.

„**Punkty styczne**“ to takie punkty, w których przy rozwiązywaniu jednego zadania zaangażowanych jest więcej obszarów (częściowych), jak np. pedagogika i zarządzanie, więcej oddziałów lub obszarów programowych lub gdzie istnieje kontakt z usługami zewnętrznymi (np. drukarnia). W punktach stycznych spotykają się ze sobą różne ale ząbające się działania związane z wypełnianiem określonych zadań oraz różne logiki funkcjonowania. Muszą one zostać skoordynowane tak, aby możliwe było działanie zgodne z ustalonymi zasadami oraz optymalne wykonanie usługi. Porozumienia mające na celu koordynację ww. działań mogą obejmować zarówno aspekty merytoryczne, jak i czasowe.

„**Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.**” To oznacza, że placówka uzasadniła swój dobór procesów kluczowych. Dlaczego ustanowiono akurat takie procesy kluczowe? Jaki związek mają te procesy z założeniami wzorca własnego oraz z definicją udanego uczenia się?

Obszar rozwoju jakości nr 4: <b>Proces uczenia się i nauczania</b>		
<p>Jakość procesu uczenia się i nauczania opiera się na kompetencjach uczącego, interaktywnym stosunku między osobami uczącego i uczącego się oraz na elementach odwołujących się do procesu uczenia się, które wymagają od uczestników określonego przez nich działania edukacyjnego. Częścią kompetencji pedagogicznej w uczeniu dorosłych jest również doradztwo metodyczne.</p>		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Kwalifikacje osób uczących:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kompetencja specjalistyczna</li> <li>kompetencja dydaktyczno-metodyczna</li> <li>kompetencja społeczna</li> <li>kompetencja osobista</li> <li>kompetencja doradcza</li> </ul> <p>Jakość procesu nauczania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>przejrzystość w odniesieniu do celów, treści, form pracy oraz osób uczących</li> <li>wpływ osób uczących się na treści, cele i formy pracy, odpowiadający kontekstowi edukacyjnemu</li> <li>ciągła refleksja nad procesem uczenia się oraz nad efektem nauki</li> <li>miejsce, czas i środki ćwiczeń praktycznych oraz zastosowań</li> <li>umożliwienie uczenia się w sposób zorganizowany przez samego siebie</li> <li>wspieranie procesu uczenia się i doradztwo edukacyjne</li> </ul>	<p><b>Klienci zostali poinformowani o treściach, celach, formach pracy oraz kwalifikacjach uczącego i ewentualnie o warunkach edukacyjnych uczestnictwa.</b></p> <p><b>Profil wymagań dla osób uczących oraz sposób postępowania przy ich wyborze i zatrudnianiu został zdefiniowany.</b></p> <p><b>Kwalifikacje i kompetencje osób uczących zostały udokumentowane.</b></p> <p><b>Formy pracy i metody wspierania indywidualnych procesów nauczania zostały opisane.</b></p> <p><b>Personel pedagogiczny doradza osobom uczącym i je wspiera.</b></p> <p><b>Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.</b></p>	<p>Koncepcje, plany nauczania</p> <p>Kartoteki i zbiory danych</p> <p>Protokoły</p> <p>Dokumenty proceduralne</p> <p>Programy, oferty</p> <p>etc.</p>

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Obszar rozwoju jakości **Proces uczenia i nauczania** poświęcony jest kompetencjom specjalistycznym, dydaktycznym, metodycznym, społecznym, osobistym oraz doradczym personelu pedagogicznego oraz treściom, celom i formom uczenia się. Systematyczne planowanie dalszego rozwoju zawodowego osób uczących jest częścią tego obszaru jakości. Tylko dobrze wykwalifikowani nauczyciele mogą wzbudzić w osobach, które uczą, motywację do nauki, stworzyć im warunki odpowiednie do nauki oraz optymalnie wspierać ich proces uczenia się.

## Objaśnienia do specyfikacji

W przypadku kompetencji rozróżniamy min. kompetencję społeczną i osobistą. „**Kompetencja społeczna**” dotyczy interakcji (np. zdolność komunikacyjna, zdolność konstruktywnego krytykowania); z kolei „**kompetencja osobista**” odwołuje się do osoby własnej uczącego (np. umiejętność poddania refleksji samego siebie lub umiejętność radzenia sobie z krytyką innych i uczenia się z niej).

„**Wskaźniki**“ to właściwości i sposoby zachowania dające się obserwować z zewnątrz, będące widocznym wyrazem udanego uczenia się oraz osiągnięcia celu uczenia / nauczania.

## Objaśnienia do wymagań

Punkt „**Klienci zostali poinformowani o ... kompetencjach osób uczących**” niekoniecznie zakłada szczegółowe informowanie o kwalifikacjach każdej osoby uczącej, lecz pozwala na podanie uogólnionej informacji o kompetencjach zaangażowanego personelu

„**Profil wymagań dla osób uczących oraz sposób postępowania przy ich wyborze i zatrudnieniu został zdefiniowany.**“ Profil wymagań pyta o to, co muszą mieć osoby uczące, ewentualnie czego placówka od nich oczekuje. Wymagania ustalone są z reguły zewnętrznie, np. w drodze wykonania jakiegoś zadania. Praktyka wybierania osób uczących i ich zatrudniania odwołuje się do pewnych kryteriów i procedur, które mówią, według jakich aspektów oraz w jaki sposób mają te osoby być wybrane i zatrudnione. Oprócz tego można jeszcze dodać informacje odnośnie praktyki zwalniania, jeśli placówce wyda się to ważne.

W odróżnieniu do wymagań odnośnie osób uczących zagadnienie „**kwalifikacje i kompetencje**” zajmują się zasobami, które uczący wnoszą ze sobą do procesu. Kwalifikacje te to umiejętności i zdolności specjalistyczne, formalnie dające się udowodnić. W przeciwieństwie do nich **kompetencje** to pojęcie charakteryzujące umiejętności praktyczne, zdolność do działania, siłę i potencjał, którymi dana osoba dysponuje w sposób rzeczywisty, niezależnie od kwalifikacji formalnych.

„**Personel pedagogiczny doradza osobom uczącym i je wspiera.**” Ten punkt mówi o tym, że uczącym doradzają osoby trzecie, np. uczącym dochodzącym (zatrudnionym na zasadzie wolnego zawodu) doradzają pedagodzy zatrudnieni w placówce na etat, pedagogom na etacie doradzają kierownicy działów. W razie wystąpienia np. unii personalnej, gdzie jedna i ta sama osoba uczy i jest odpowiedzialna za program, można zwołać naradę koleżeńską.

Obszar rozwoju jakości nr 5: <b>Ewaluacja procesów kształcenia</b>		
Ewaluacja procesów kształcenia oznacza, że wykonana praca edukacyjna jest regularnie sprawdzana i oceniana za pomocą odpowiednich instrumentów. Miarodajnymi elementami oceny tych działań są wyniki w nauce, zadowolenie uczestników wzgl. zleceniodawcy oraz realizacja własnych wymagań instytucjonalnych. Również ocena uczącego powinna być częścią ewaluacji.		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Informacje zwrotne od osób uczących się odnośnie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wyników w nauce,</li> <li>• zadowolenia,</li> <li>• procesów uczenia i nauczania,</li> <li>• infrastruktury i</li> <li>• pracy uczącego</li> </ul> <p>Informacje zwrotne od uczących</p> <p>Informacje zwrotne od zleceniodawców</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Przedmioty,</b></li> <li>• <b>metody,</b></li> <li>• <b>rytm i</b></li> <li>• <b>zakres</b></li> </ul> <p><b>ewaluacji zostały opisane i uzasadnione w odniesieniu do wzorca i definicji udanego uczenia się .</b></p> <p><b>Analizy zostały poddane ocenie, z wyników analizy zostały wyciągane wnioski.</b></p> <p><b>Osoby uczące zostały poinformowane o wynikach ewaluacji.</b></p>	<p>Instrumenty ewaluacji</p> <p>Udokumentowane wyniki ewaluacji</p> <p>Protokoły z konferencji ewaluacyjnych</p> <p>etc.</p>



## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Bez informacji zwrotnych żadna placówka kształcenia nie może się wypowiedzieć w sposób empiryczny na temat efektu wykonanej pracy. **Ewaluacja procesów kształcenia** oznacza, że praca edukacyjna wykonywana przez placówkę jest sprawdzana i oceniana. W tym celu uzyskuje się odpowiednie informacje zwrotne na temat efektu nauki, procesu uczenia się, zadowolenia uczestników i zleceniodawców oraz realizacji własnych wymagań instytucjonalnych. Również kontrola pracy osób uczących jest stałym elementem ewaluacji, tak aby można było zaproponować odpowiednie wsparcie i doradztwo lub wyciągnąć inne konsekwencje.

## Objaśnienia do wymagań

**„Przedmioty, metody, rytm i zakres ewaluacji zostały opisane i uzasadnione w odniesieniu do wzorca i definicji udanego uczenia się.“**

To wymaganie wskazuje na to, że każda placówka musi sama uzgodnić i uzasadnić takie kwestie, jak odpowiedź na istotne dla siebie pytania, odpowiedni dobór metod, realne terminy oraz konieczny wymiar ewaluacji. Rozsądne wydaje się być ograniczenie się w sposób uzasadniony do jednej metody ewaluacyjnej, tak aby można było porównać wyniki różnych obszarów kształcenia. Zależy to jednak od własnego sposobu sformułowania tej kwestii we wzorcu, i tak np. w przypadku różnych grup docelowych, lepszym rozwiązaniem może okazać się zastosowanie więcej metod ewaluacyjnych.

Ewaluacja procesów kształcenia nie musi obejmować wszystkich działań, lecz tam gdzie to uzasadnione, może być przeprowadzona na przykładach ilustrujących dane zjawisko. W raporcie własnym placówka jednak zawsze musi opisać i uzasadnić, co i dlaczego robi.

Szczególnie w tym obszarze rozwoju jakości należy pamiętać o tym, że raport własny musi zawierać wypowiedzi merytoryczne, a nie tylko opisywać metody i postępowania. Oznacza to, że należy w nim również donieść o wynikach ewaluacji (przynajmniej w sposób podsumowujący lub na przykładach).

Jako wielkości wzorcowe dla ewaluacji mogą służyć wskaźniki udanego uczenia się. Dzięki temu ewaluacja nie koncentruje się wyłącznie na zadowoleniu uczestników.

<p>Obszar jakości nr 6:  <b>Infrastruktura</b>          Infrastruktura obejmuje lokalowe, sytuacyjne, wyposażeniowo-techniczne, czasowe, materiałowe oraz medialne warunki uczenia się z jednej strony oraz warunki pracy zatrudnionych z drugiej strony. W przypadku instytucji kształcenia z możliwością noclegu o infrastrukturze będziemy też mówić, mając na myśli jej warunki żywieniowe, noclegowe i wypoczynkowe.</p>		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Miejsca nauki i elementy wyposażenia</p> <p>Miejsca pracy i elementy wyposażenia</p> <p>Odpowiedni i dostosowany do adresatów dobór tematów i metod</p> <p>Materiały</p> <p>Media, maszyny, narzędzia</p>	<p><b>Kryteria jakości dla miejsc nauki oraz elementów ich wyposażenia zostały zdefiniowane.</b></p> <p><b>Placówka regularnie kontroluje miejsca nauki, posługując się tymi kryteriami.</b></p> <p><b>Kryteria jakości dla warunków pracy osób zatrudnionych zostały zdefiniowane.</b></p> <p><b>Placówka regularnie kontroluje warunki pracy, posługując się tymi kryteriami.</b></p> <p><b>Placówka wykazuje, jakie działania optymalizacyjne zostały podjęte.</b></p> <p><b>Dysponowanie mediami (maszynami, narzędziami itd.) oraz ich gotowość do użycia są zapewnione i regularnie kontrolowane.</b></p> <p><b>Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.</b></p>	<p>Raporty kontrolne</p> <p>Plany obciążenia i harmonogramy czasowe</p> <p>Plany budynków i pomieszczeń</p> <p>Spisy mediów</p> <p>Listy inwentarzowe</p> <p>etc.</p>

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Ponieważ całe środowisko procesu uczenia działa na ten proces wspierająco lub hamująco, przedmiotem jednego z obszarów rozwoju jakości uczyniono również **infrastrukturę**. Pomieszczenia oraz warunki pracy lub nauki mają wyraźny wpływ na osiągnięte wyniki. Infrastruktura edukacyjna obejmuje wszystkie warunki lokalowe, czasowe, wyposażeniowo-techniczne, materiałowe oraz medialne środowiska bezpośredniego, łącznie z warunkami noclegowo-żywnościowymi w przypadku niektórych placówek. Infrastruktura pracy obejmuje z kolei wszystkie warunki pracy zatrudnionych.

## Objaśnienia dla wymagań

Placówki muszą najpierw sporządzić i zawrzeć w raporcie własnym swoje „**kryteria jakości dla miejsc nauki oraz elementów ich wyposażenia**”, tzn. warunki infrastruktury edukacyjnej.

Kontrola „**miejsc pracy i ich wyposażenia**” dotyczy zarówno pomieszczeń własnych, jak i wynajmowanych. Warunkiem tej kontroli jest inwentaryzacja oraz lista kryteriów jakości.

„**Jakość warunków pracy osób zatrudnionych**” jest istotną przesłanką jakości usługi świadczonej przez placówkę. Sposób postępowania jest tu analogiczny jak w przypadku infrastruktury edukacyjnej.

Istotne jest „**podjęcie działań optymalizacyjnych**”, jeśli podczas kontroli jakości zostaną stwierdzone wady. Wymaganie zostanie uznane za spełnione również wtedy, gdy nie wszystkie działania optymalizacyjne doprowadziły do bezpośredniego sukcesu.

Pojęcie „**media**” skrywa wszystkie elementy wyposażenia medialnego, tzn. obok. mediów elektrycznych składają się na nie np. tablice typu flip chart, walizki podręczne

Z akcesoriami niezbędnymi do prowadzenia zajęć, tablice korkowe, materace gumowe w salach gimnastycznych, piece do wypalania na kursach ceramiki czy maszyny i narzędzia.

Punkt „**Dysponowanie mediami jest zapewnione**” oznacza posiadanie mediów i dostępność do nich.

Punkt „**Gotowość mediów do użycia**” oznacza ich funkcjonalność, czyli kontrolę i zapewnienie, że działają.

Obszar rozwoju jakości nr 7:

### **Kierownictwo**

Kierownictwo obejmuje całość sterowania procesami, jest też funkcją koordynującą działania pracy. Ponadto kierownictwo oznacza w placówkach pozycję przełożonego, która jest związana ze szczególną odpowiedzialnością kierowniczą. Personel kierowniczy odpowiada za wprowadzenie i rozwój systemu zarządzania włączenie z rozwojem jakości. Działania kierownicze wyrażają się w podejmowaniu decyzji i ich kontrolowaniu. Decyzje te nadają działaniu placówki kształt i kierunek oraz stwarzają bezpieczeństwo dla działań pracy. Kierownictwo może być osadzone na różnych szczeblach organizacyjnych i stamtąd reprezentować placówkę.

Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Przejęcie odpowiedzialności łącznej i odpowiedzialności za rezultaty działań</p> <p>Zarządzanie finansami, personelem oraz zasobami</p> <p>Sterowanie procesami i współpracą</p> <p>Stworzenie struktur komunikacyjnych</p> <p>Zarządzanie informacjami i wiedzą</p> <p>Podejmowanie decyzji</p> <p>Ustalanie celów i kontrola wyników</p> <p>Odpowiedzialność za proces rozwoju jakości oraz jego ciągłe udoskonalanie</p> <p>Planowanie strategiczne i kształtowanie zmian</p>	<p><b>Organizacja przedsiębiorstwa została przedstawiona.</b></p> <p><b>Zasady kierowania placówką zostały ustalone i spisane.</b></p> <p><b>Procedura podejmowania decyzji w placówce została zdefiniowana i udokumentowana.</b></p> <p><b>Instrumenty i metody komunikacji wewnętrznej oraz informacji zostały opisane i wprowadzone.</b></p> <p><b>Uzgodnienia co do celów są regularnie podejmowane, dokumentowane i kontrolowane.</b></p> <p><b>Zakres odpowiedzialności za rozwój jakości został ustalony.</b></p> <p><b>Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.</b></p>	<p>Schemat organizacyjny</p> <p>Spisane zasady i uzgodnienia</p> <p>Regulamin konferencji</p> <p>Instrukcje służbowe</p> <p>Podręcznik organizacyjny</p> <p>Księga protokołów</p> <p>Plan gospodarczy</p> <p>Uzgodnienia zakładowe</p> <p>etc.</p>

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Każda placówka potrzebuje **kierownictwa**, przede wszystkim w czasach wymagających szybkich i elastycznych reakcji. Kierownictwo jest usługą świadczoną dla placówki, zapewniającą jej funkcjonowanie. W tym obszarze rozwoju jakości bada się, jak kierownictwo wspiera współpracę w placówce, mającą na celu świadczenie przez nią usług. Kierownictwo nie ogranicza się więc tylko do zajmowania pewnej pozycji, chociaż personel kierowniczy charakteryzuje specyficzny rodzaj odpowiedzialności.

## Objaśnienia do wymagań

„**Organizacja przedsiębiorstwa została przedstawiona.**“ Ten punkt nawiązuje do struktury placówki. Może ona zostać przedstawiona na przykład za pomocą schematu organizacyjnego.

„**Zasady kierowania**“ to reguły, zgodnie z którymi w danej placówce podejmowane są decyzje. Dozwolone jest opisanie tylko niektórych, szczególnych zakresów odpowiedzialności kierownictwa. Zasady te powinny być uzgodnione wewnątrz placówki. Jak są realizowane zasady ustanowione przez instancje nadrzędne (urząd miasta, podmiot odpowiedzialny)?

„**Instrumenty i metody komunikacji wewnętrznej oraz informacji**” służą wymianie istotnych informacji między pracownikami oraz zapewnieniu, że podjęte decyzje i uzgodnione regulacje są znane w zakładzie i można je przestrzegać.

Systematyczne podejmowanie „**uzgodnień co do celów**” służy wytyczeniu celów pracy różnych obszarów funkcjonowania placówki oraz różnych stanowisk. Uzgodnienia co do celów dotyczą wkładu poszczególnych pozycji / stanowisk w placówkę, w sprostanie zadaniom ważnym z punktu widzenia całej placówki lub w osiągnięciu wyników ważnych dla całej placówki. Uzgodnienia co do celów mogą odbywać się w ramach rozmów »w cztery oczy« między przełożonymi a poszczególnymi pracownikami, można sobie jednak wyobrazić, że cele dla poszczególnych stanowisk uzgadniane będą też w rozmowach zespołowych,

Jeżeli cele nie zostaną uzgodnione z wszystkimi pracownikami, a tylko z określonymi grupami pracowników, należy to w sposób przekonujący uzasadnić.

## Objaśnienia do możliwości udowodnienia

Pod pojęciem „**podręcznik organizacyjny**“ rozumie się zbiór dokumentów dotyczących przeprowadzanych w placówce procesów, procedur oraz regulacji zgodnie z wybraną zasadą porządkową. Podręczniki organizacyjne placówek nie powinny być sporządzane wg jednego ogólnie obowiązującego szablonowego wzoru. Każda instytucja powinna sama zdecydować, co i w jakiej formie uznaje ona za wymagające regulacji. Wybór dokumentów może na przykład kierować się pytaniem: co musi wiedzieć nowy pracownik, aby dobrze wykonywać swoją pracę. Podręcznik organizacyjny placówki może być prowadzony w formie papierowej w segregatorze lub w formie elektronicznej w internecie. Ważne jest, aby wszyscy pracownicy mieli do niego dostęp o każdej porze, by móc go wykorzystać jak narzędzie pracy.

Bardzo pomocne jest też, kiedy dokumenty zawierają oznaczenia pozwalające odczytać stan ich ostatniej zmiany.

Obszar rozwoju jakości nr 8:

### **Personel**

Obszar rozwoju jakości poświęcony personelowi obejmuje wszystkie kroki związane z planowaniem, zatrudnianiem i rozwojem personelu. Punktem odniesienia są tutaj realizacja wzorca, osiągnięcie celów rozwojowych przez placówkę oraz wypełnienie specyficznych zadań związanych ze stanowiskiem pracy i z pełnioną funkcją. Rozwój personelu należy tu rozumieć jako rozwój zawodowy, osobisty i społeczny osób zatrudnionych na etacie. Odwołuje się on do integracji wszystkich pracowników oraz do wspierania umiejętności współpracy. Do rozwoju osobistego należy również wspieranie i kształcenie pracowników dochodzących (przedstawiciele wolnych zawodów) oraz honorowych.

Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
Planowanie personelu Zatrudnianie personelu Rozwój personelu Rozwój zespołów Zadowolenie współpracowników	<p><b>Profile zadań dla poszczególnych stanowisk / funkcji istnieją i są aktualizowane.</b></p> <p><b>Profile kompetencji pracowników istnieją i są aktualizowane.</b></p> <p><b>Nowe wymagania kompetencyjne są systematycznie ustalane.</b></p> <p><b>Rozmowy z pracownikami na temat rozwoju są regularnie przeprowadzane.</b></p> <p><b>Możliwości doksztalcenia się są oferowane, dokumentowane i oceniane.</b></p> <p><b>Zbiory informacji na temat pracowników dochodzących (wolne zawody) istnieją i są regularnie aktualizowane.</b></p> <p><b>Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.</b></p>	Banki danych o personelu Statystyka dot. podwyższania kwalifikacji przez pracowników Protokoły rozmów etc.

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Obszar **Personel** dotyczy działań związanych z planowaniem personelu, jego zatrudnianiem i rozwojem, ponieważ, jak udowodniono, praca wysokiej jakości może być wykonana trwale tylko przez zadowolonych pracowników. Należy tu sporządzić profile zadań różnych stanowisk i profile kompetencji różnych pracowników. Umiejętności swoich pracowników placówka cały czas powinna rozwijać odpowiednio do celów, które chce osiągnąć. To oznacza, że rozwój personelu podąża za koniecznością strategicznego rozwoju całej placówki.

## Objaśnienia do wymagań

„**Profile zadań**“ są obowiązkowe dla **wszystkich** stanowisk pracy oraz funkcji w placówce, a więc również dla kierownictwa placówki, kierowników działów, pracowników pedagogicznych, księgowości, działu zgłoszeń itd. Chodzi tu o funkcje, nie o konkretne osoby. Profile zadań opisują, co musi zostać zrobione na danym stanowisku, ale też jakie kompetencje i jaki zakres odpowiedzialności ma zajmujący to stanowisko pracownik oraz jakie ma uprawnienia w kwestii podejmowania decyzji.

„**Profile kompetencji**“ opisują umiejętności praktyczne, indywidualne zdolności działania, mocne strony i potencjały poszczególnych zatrudnionych – ewentualnie również poza kwalifikacjami formalnymi. Kategoria osób **zatrudnionych** obejmuje wszystkich pracowników umysłowych placówki, a więc nie tylko kadrę kierowniczą. Jeżeli profile kompetencji zostaną sporządzone nie dla wszystkich zatrudnionych, tylko dla poszczególnych grup, należy to w sposób przekonujący uzasadnić.

„**Wymagania kompetencyjne**” odnoszą się do aktualnie nowych lub oczekiwanych w niedalekiej przyszłości umiejętności związanych z zajmowaniem stanowisk lub wykonywaniem zadań. Dotyczą one nowych lub zmienionych zadań, celów oraz strategicznych konieczności rozwojowych placówki, które wynikają ze zmieniających się wymagań środowiskowych. Wymagania kompetencyjne definiują różnicę między umiejętnościami posiadanymi teraz a koniecznymi w przyszłości.

„**Rozmowy z pracownikami na temat rozwoju**“ służą dalszemu rozwojowi osobistemu poszczególnych pracowników w związku z wykonywanymi zadaniami na tle konieczności rozwojowych całej placówki. Nie jest to typowa rozmowa, w której przełożony ocenia pracownika, jednak pewien rodzaj sprzężenia zwrotnego ze strony przełożonego na temat pracownika może być korzystnym elementem rozmowy na temat rozwoju pracownika. Jeżeli rozmowy na temat rozwoju nie zostaną przeprowadzone z wszystkimi, a tylko z niektórymi pracownikami, należy to w sposób przekonujący uzasadnić.

„**Możliwości doksztalcania się są dokumentowane i oceniane.**” Doksztalcanie się pracowników służy, poprzez podnoszenie ich kwalifikacji, (nowemu) ukierunkowaniu całej placówki oraz (dalszemu) jej rozwojowi. Doksztalcanie się poszczególnych osób ma na celu jeszcze lepszą wydajność i efektywność instytucji. Można tu wykorzystać zewnętrzne oferty doksztalcania lub zorganizować je »inhouse«. Chodzi tu również o czas nauki »on the job« tzn. w ciągu trwania procesu pracy. O tym, co jest dokumentowane oraz pod jakim punktem jest oceniane, decyduje sama placówka.

Obszar rozwoju jakości nr 9:

### **Kontroling**

Kontroling obejmuje wszystkie działania służące sprawdzeniu, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele placówki oraz wypracowaniu na tej podstawie istotnych decyzji. Określone, uzasadniane oraz ustalane są tutaj różne wielkości i wskaźniki, które pozwolą na analizę i ocenę efektywności i wydajności usług świadczonych przez całą placówkę oraz poszczególnych programów i obszarów pracy, tak aby można było z tego wyciągnąć odpowiednie wnioski.

Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Osiągnięcie celów merytorycznych</p> <p>Osiągnięcie celów ekonomicznych</p> <p>Zasoby gospodarcze</p> <p>Klienci: zleceniodawcy i uczestnicy, adresaci/grupy docelowe</p> <p>Program edukacyjny i oferta edukacyjna</p> <p>Usługi serwisowe</p> <p>Pracownicy</p>	<p><b>Udokumentowana sprawozdawczość istotnych i uzasadnionych specyfikacji została wprowadzona.</b></p> <p><b>Wskaźniki i wielkości, w tym jakościowe wskaźniki sukcesu, zostały zdefiniowane i uzasadnione. Są one regularnie pobierane i oceniane oraz są z nich wyciągane wnioski.</b></p> <p><b>Zastosowane metody finansowego prowadzenia przedsiębiorstwa zostały opisane i uzasadnione. Aspekty ekonomiczne są uwzględnione.</b></p> <p><b>Wewnętrzne kontrole sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa odbywają się regularnie. Z wyników kontroli wyciągane są wnioski.</b></p> <p><b>Uzasadnienie działań na rzecz rozwoju jakości w odniesieniu do wzorca oraz definicji udanego uczenia się zostało przedstawione.</b></p>	<p>Plany kosztów i plany budżetowe</p> <p>Statystyki</p> <p>Dokumenty pobrania danych (wskaźniki i wielkości)</p> <p>Sprawozdania z działalności przedsiębiorstwa</p> <p>etc.</p>



## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Jeśli placówka nie ma świadczyć swoich usług oraz rozwijać swoją jakość w sposób przypadkowy, co jest równoznaczne z marnowaniem pieniędzy, czasu i zasobów pracy, niezbędne jest odpowiednie i zaplanowane sterowanie tą placówką. **Kontroling** obejmuje wszystkie działania służące sprawdzeniu, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele placówki oraz podjęciu na tej podstawie istotnych decyzji. Regularnemu sprawdzeniu podlega też ekonomiczność pracy. Kontroling oznacza nie tylko kontrolę po wykonaniu pracy, lecz także przede wszystkim wpływ kierownictwa na bieżący proces pracy.

## Objaśnienia do wymagań

„**Sprawozdawczość**“ dokumentuje wykonaną pracę oraz rezultaty tej pracy, zasoby, efektywność oraz produktywność różnych obszarów placówki, pod kątem różnych aspektów samodzielnie wybranych przez placówkę i przez nią uzasadnionych. Sprawozdania mogą być składane w formie papierowej lub elektronicznej. Decyzja, czy będzie to jedno sprawozdanie łączne czy też sprawozdania częściowe spisywane osobno dla każdego stanowiska lub obszaru pracy, oraz decyzja, jak często będą składane te sprawozdania należą do placówki, która jednak musi te decyzje uzasadnić.

W odróżnieniu od wielkości, które podają informacje wyizolowane (np. liczba godzin zajęciowych lub liczba uczestników), „**wskaźniki**” są wartościami stosunkowymi, przy których ustala się relację między dwiema wielkościami (np. wskaźnik innowacyjności: inicjatywy nowe w stosunku do ofert dotychczasowych).

„**Jakościowe wskaźniki sukcesu**” to rosnące, merytoryczne wskaźniki osiągnięć placówki, wynikające z zadań, celów w oraz ze zrozumienia siebie. Pytanie, które trzeba sobie tutaj postawić, brzmi: za pomocą jakich cech i kryteriów najlepiej można ująć i ocenić sukces osiągnięty przez placówkę? Jakościowe wskaźniki sukcesu nie zawsze mogą być uzasadnione obiektywnie, musi co do nich istnieć zgoda między zainteresowanymi.

Jakościowym wskaźnikiem sukcesu »dnia otwartego« mogłoby być np. uczestnictwo »ważnych osobistości«. Jednak o tym, jakie osobistości będą dla niej ważne, każda placówka będzie miała inne wyobrażenie. Na pewno jednak będzie to uczestnictwo kogoś, kto będzie mógł coś powiedzieć o poważaniu publicznym, którym cieszy się placówka.

„**Aspekty ekonomiczne są uwzględnione**”, jeśli wraz z zastosowaniem odpowiednich „**metod finansowego prowadzenia przedsiębiorstwa**” możliwa jest odpowiednia inwestycja oraz odpowiednia kontrola zainwestowanych środków. Celem tego wymagania jest uświadomienie sobie kosztów niektórych produktów i usług, aby można było prowadzić placówkę w sposób gospodarny. Placówka musi sama uzasadnić, jakie metody są dla niej odpowiednie np. prognozy rachunków marż na pokrycie.

„**Wewnętrzny kontrolami sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa**” są wewnątrzorganizacyjne listy kontrolne, ewaluacje na temat organizacji placówki oraz jej praktyki oraz kontrole wewnętrzne funkcjonowania określonych przebiegów i ustalonych regulacji.

Obszar rozwoju jakości nr 10: <b>Komunikacja z klientem</b>		
Stosunek do klientów jest istotą świadczenia usług przez placówkę. Komunikacja między placówką a klientami obejmuje zarówno ich pozyskiwanie jak i ich obsługę. Dlatego też odpowiednie przebiegi proceduralne powinny być ukierunkowane na potrzeby klientów.		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
<p>Pozyskiwanie klientów, doradzanie klientom, obsługa klientów</p> <p>Warunki handlowe, ochrona konsumenta, ochrona danych</p> <p>Zarządzanie reklamacjami</p> <p>Informowanie klientów :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o ofertach kształcenia</li> <li>• o postępowaniu zgłoszeniowym</li> <li>• o regulacjach dot. uczestnictwa</li> <li>• o warunkach dopuszczenia</li> <li>• o usługach serwisowych</li> <li>• o możliwościach otrzymania porady</li> <li>• o możliwościach reklamacji</li> <li>• o personelu oraz o osobach uczących</li> <li>• o sposobach kontroli i egzaminowania</li> <li>• o miejscach nauki</li> <li>• o planach budynku oraz planach pomieszczeń</li> <li>• o podmiocie odpowiedzialnym oraz o formie prawnej placówki</li> <li>• etc.</li> </ul>	<p><b>Najważniejsze metody komunikacji z klientem zostały uzasadnione i opisane.</b></p> <p><b>Warunki handlowe oraz środki ochrony konsumenta zostały upublicznione.</b></p> <p><b>Obowiązkowe postępowanie zgłoszeniowe zostało zdefiniowane i jest przestrzegane</b></p> <p><b>Inicjatywy i reklamacje są zgłaszane i oceniane, wyciągane są z nich wnioski.</b></p> <p><b>Uzasadnienie treści informacji oraz sposobu informowania klientów zostało przedstawione.</b></p>	<p>Spisane wewnętrzne regulacje proceduralne,</p> <p>Program edukacyjny,</p> <p>Ulotki, materiały informacyjne,</p> <p>Newsletter</p> <p>Strona internetowa</p> <p>Plany obłożenia pomieszczeń</p> <p>etc.</p>

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Placówki kształcenia są obserwowane z zewnątrz przez swoich klientów i przez nich oceniane. Obszar **komunikacja z klientem** pyta zatem o to, jak placówki kształtują i przedstawiają oferty swoich usług oraz warunki handlowe z punktu widzenia swoich klientów oraz jak dostosowują one swoje procedury w odniesieniu do potrzeb klientów.

## Objaśnienia do wymagań

### **„Najważniejsze metody komunikacji z klientem zostały uzasadnione i opisane“**

Oprócz kontaktów interpersonalnych między pracownikami i klientami pojęcie komunikacji z klientem skrywa wszystkie działania ukierunkowane na pozyskanie klienta, jego obsłużenie oraz zatrzymanie. Metody komunikacji z klientem obejmują procedury, instrumenty oraz sposoby, za pomocą których zarówno placówka może podjąć kontakt z klientem, ale też i klient może podjąć kontakt z placówką. O tym, jakie są najważniejsze metody komunikacji z klientem, każda placówka decyduje oraz opisuje i uzasadnia to sama. Nie chodzi tu o urządzenia techniczne, jak telefon, faks, czy komputer z możliwością komunikacji e-mailowej, lecz o określone procesy komunikacji z klientem.

**„Środki ochrony konsumenta“** służą wykazaniu, że placówka jest instytucją poważną, oraz opisują prawa klienta, np. w formie warunków wypowiedzenia umowy lub odstąpienia od niej. Są z reguły częścią warunków handlowych.

**„Uzasadnienie treści informacji oraz sposobu informowania klientów zostało przedstawione.”** Ten punkt wynika z zainteresowań i potrzeb klientów, a więc z tego, co klienci muszą wiedzieć, aby móc właściwie korzystać z produktów i usług placówki. Propozycje, jakiego rodzaju mogą to być informacje, znajdują się w formie listy w kolumnie specyfikacji.

Obszar rozwoju jakości nr 11: <b>Strategiczne cele rozwojowe</b>		
Strategiczne cele rozwojowe to długoterminowe i obszerne cele placówki, określające, gdzie chce ona się znajdować w określonym czasie, w odniesieniu do przyszłego oczekiwanego przez siebie środowiska. Cele te bazują na wzorcu oraz ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej placówki		
Specyfikacje	Wymagania	Możliwości udowodnienia
Pozycja placówki w odniesieniu do środowiska  Rozwój i wizje celów długoterminowych  Współpraca przy kształtowaniu polityki edukacyjnej  Tworzenie i rozwijanie rynku  Pozyskiwanie nowych klientów  Dalszy rozwój kompetencji wewnętrznych  Trwałe zabezpieczenie zasobów  Dalszy rozwój struktury placówki oraz infrastruktury edukacyjnej  Dalszy rozwój celów związanych z jakością	<b>Warsztaty ewaluacyjne / rozwojowe odbywają się regularnie.</b>  <b>Cele i / lub środki rozwoju jakości są systematycznie zbierane i dokumentowane.</b>  <b>Strategiczne cele rozwojowe całej placówki są proponowane w raporcie własnym.</b>	Protokoły warsztatów  Dokumentacja celów  Plany rozwojowe  Plany działań  etc.

## Uzasadnienie dla obszaru rozwoju jakości

Na zakończenie procesu rozwoju i testowania jakości próbujemy spojrzeć w przyszłość placówki. Instytucja kształcenia, jako placówka ucząca się, musi udokumentować wolę dalszego rozwoju, a przy tym nadać jej kierunek w drodze sformułowania celów. **Strategiczne cele rozwojowe** nie są celami jakościowymi, lecz celami rozwojowymi, do osiągnięcia w przyszłości, w dłuższej lub średniej perspektywie czasowej. Odwołują się one zawsze do całej placówki i jej rynku, ewentualnie do jej środowiska. Dotyczą polityki i strategii całej placówki, tzn. nie są pojedynczymi celami dla rozwoju poszczególnych działów, lecz stanowią pewien zbiór celów do zrealizowania w długoletnich projektach rozwojowych. W przypadku modelu LQW obejmują one okres czterech lat, aż do przeprowadzenia ponownego testowania.

## Objaśnienia do wymagań

„**Warsztaty ewaluacyjne / rozwojowe**” mogą się też odbywać jako „warsztaty na przyszłość” itp. Co ważne, to to aby brała w nich udział możliwie jak największa liczba pracowników. Celem tych warsztatów jest ocena i dalszy rozwój placówki.

Zbiór „**celów i / lub środków rozwoju jakości**” dotyczy celów późniejszego rozwoju jakości w poszczególnych obszarach, które to cele wynikną podczas sporządzania raportu własnego jako cele wychodzące poza ustalone wymagania.

„**Strategiczne cele rozwojowe**” należy tylko „**zapropionować**”. Ich konkretne sformułowanie oraz nadanie im ram sprawdzalnych wymagań następuje z udziałem eksperta podczas warsztatów zamykających. Warto jednak wybrać takie sformułowania, które będą w przyszłości umożliwiały zmierzenie osiągniętych celów, np. za pomocą wskaźników sukcesu.