



Министарство просвете,  
науке и технолошког развоја

# Улога директора и секретара у осигурању квалитета рада школе

Др Зоран Костић, посебни саветник министра

# Четири носећа стуба за развој националног оквира за квалитет образовања и васпитања

- Самовредновање у оквиру установе
  - Екстерно вредновање – СПН и ЕЕ на основу утврђених методологија
- Инспекцијски надзор
- Национална тестирања и национални испити

# Систем за осигурање квалитета рада школа

## Члан 49. ЗОСОВ – Обезбеђивање квалитета рада установе

- Кључни процеси – самовредновање и спољашње вредновање
- Кључни актери и носиоци
- Предмет (само)вредновања
- Резултати (само)вредновања и последице
- Подзаконска акта којима се ближе описује и уређује систем за осигурање квалитета

НАДЗОР

НАДЗОР

ИНТЕРНИ

ЕКСТЕРНИ

СТРУЧНО-ПЕДАГОШКИ

СПОЉАШЊЕ ВРЕДНОВАЊЕ

ПРОСВЕТНА ИНСПЕКЦИЈА

ДРУГЕ ИНСПЕКЦИЈЕ / ОРГАНИ

САВЕТНИЦИ – СПОЉНИ САРАДНИЦИ

ТИМ

1. степен: ОПШТИНСКА / ГРАДСКА (поверени послови)

ПРОСВЕТНИ САВЕТНИЦИ

2. степен: РЕПУБЛИЧКА

ПОКРАЈИНСКА (поверени послови)

ПРОСВЕТНИ ИНСПЕКТОР	<i>Врсте инспекцијског надзора:</i> редован ванредни контролни надзор.	НАЛАЖЕ, НАРЕЂУЈЕ, ЗАБРАЊУЈЕ...	ЗАПИСНИК
ПРОСВЕТНИ САВЕТНИК	<i>Врсте стручно-педагошког надзора:</i> општи посебни појединачни надзор	ВРЕДНУЈЕ, ПРАТИ, САВЕТУЈЕ, ПРЕДЛАЖЕ...	ИЗВЕШТАЈ

# Вредновање квалитета рада образовно-васпитних установа

Самовредновање

Спољашње  
вредновање

- Стручни органи
- Савет родитеља
- Ученички парламент
- Директор
- Секретар
- Орган управљања  
установе

- Министарство  
просвете и науке  
технолошког  
развија
- Школске управе  
(просветни  
саветници,  
саветници –  
спољни  
сарадници)

Завод за  
вредновање  
квалитета  
образовања и  
васпитања

# Три релевантна правилника

- Правилник о стандардима квалитета рада установа
- Правилник о вредновању квалитета рада установа
- Правилник о стручно-педагошком надзору

Стандарди квалитета рада образовно-васпитних  
установа








# Ревидиран оквира квалитета за школе (од 2019. године)



Документ	Укупан број области квалитета	Укупан број стандарда	Укупан број показатеља
Први циклус вредновања	7	30	158
Други циклус вредновања	6	24	124





# Национални оквир квалитета рада школа и улога директора у наредној школској години



## Правилник о стандардима квалитета рада установа, СГ број 14/2018

Шест области квалитета са стандардима и показатељима и то:



**1. ПРОГРАМИРАЊЕ, ПЛАНИРАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ – 3 станд. и 16 показ.**



**2. НАСТАВА И УЧЕЊЕ – 5 станд. и 28 показ.**

**3. ОБРАЗОВНА ПОСТИГНУЋА УЧЕНИКА – 2 стандарда и 15 показ.**



**4. ПОДРШКА УЧЕНИЦИМА – 3 стандарда и 16 показ.**

**5. ЕТОС – 5 стандарда и 22 показ.**



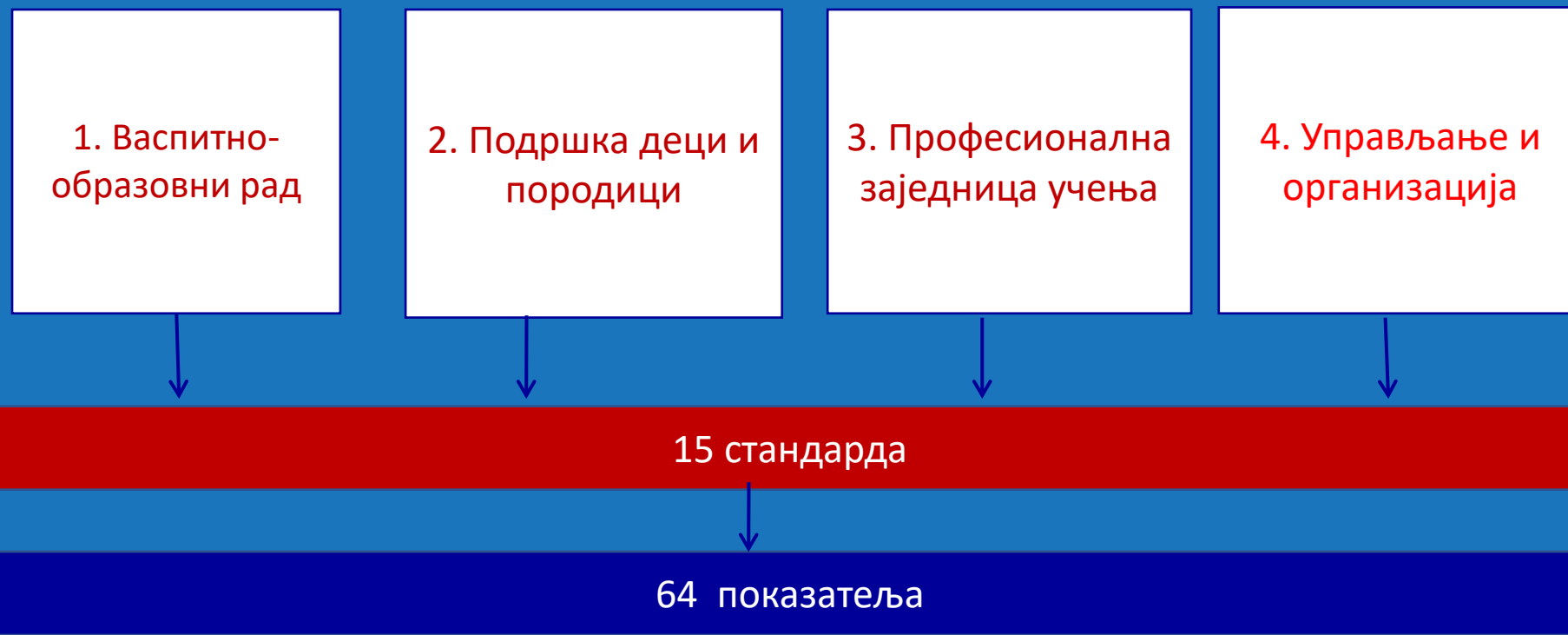
**6. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ  
РЕСУРСИМА – 6 станд. и 27 показ.**



# Области квалитета рада школа



# Области квалитета рада предшколских установа





# Правилник о вредновању квалитета рада установа

- У самовредновању учествују сви запослени у установи, стручни органи, савет родитеља, ученички парламент, ученици, наставници, васпитачи, стручни сарадници, директор и орган управљања установе.
- Самовредновање се врши, поред осталог, на основу анализе евиденције и педагошке документације установе, програма образовања и васпитања, годишњег плана рада и развојног плана рада установе;



# Поглед уназад – самовредновање у нашем систему образовања

- Самовредновање „улази на велика врата“ кроз први системски закон - описивање процеса и обавеза установе, формирање тима (2003. године)
- Објављивање Приручника за самовредновање рада школа (2005. године)
- Системска подршка – формирање службе за подршку развоју установе и службе за осигурање квалитета и обуке за све установе (2004. године)
- Системско уређивање мандата просветних саветника – пружање стручне подршке установи (у законима и правилницима од 2004. године)
- Доношење стандарда: квалитета рада установа, компетенција за професију наставника, васпитача и стручног сарадника, компетенција директора, стандарда постигнућа (од 2006. године)
- Развој и примена методологије спољашњег вредновања (од 2012. године)
- Експлицитно дефинисање односа самовредновања и спољашњег вредновања („исти метар“), од 2012. године
- Прикупљање и анализа података о квалитету процеса и резултата самовредновања у установама (од 2003. године квалитативно и од 2012. године квантитативно)

# После 20 година - самовредновање данас

- Део праксе предшколских установа и школа, али са врло неуједначеним одликама у погледу квалитета
- Међу наставницима и директорима преовлађује уверење да је самовредновање пре обавеза него потреба наших установа
- Административна мера коју „морамо обавити“
- Тимови за самовредновање у већини установа не показују очекивани капацитет за спровођење овог процеса у установама (формалистички приступ, одбијање ангажовања, само нужни поступци, рутинско спровођење без проактивног односа)
- Проблеми са неразумевањем сврхе самовредновања
- Мањкавост аналитичко-истраживачких података из процеса самовредновања:
  - проблеми са циљним групама
  - проблеми са методологијом (методе, технике и инструменти)
  - проблеми са интерпретацијом резултата
  - проблеми са коришћењем резултата за даљи развој установе

## Самовредновање или самообмана ?

Самовредновање захтева спољашњу, независну подршку и доследност у добром раду.

Секретар, као део интерног система квалитета, треба да помогне установи у самопроцени укупног рада







# Правилник о вредновању квалитета рада установа

- **Спољашње вредновање** је процес процене квалитета рада установе од стране овлашћених лица која нису непосредно укључена у рад установе и спроводи се у циљу утврђивања остваривања прописаних циљева и исхода образовања и васпитања и осигурања квалитета система образовања и васпитања у целини.
- **Документа која се анализирају:** школски програм, годишњи план рада установе; развојни план установе; извештај о раду установе; извештај о самовредновању; извештаје о постигнућима на завршним испитима; извештаји просветних саветника и просветних инспектора; друга документа са подацима потребним за припрему вредновања квалитета образовно-васпитног рада у установи, о чему одлучује тим за спољашње вредновање.



## Процес спољашњег вредновања

Спољашњи евалуатори

Тим



Анализа  
евиденције и  
педагошке  
документације

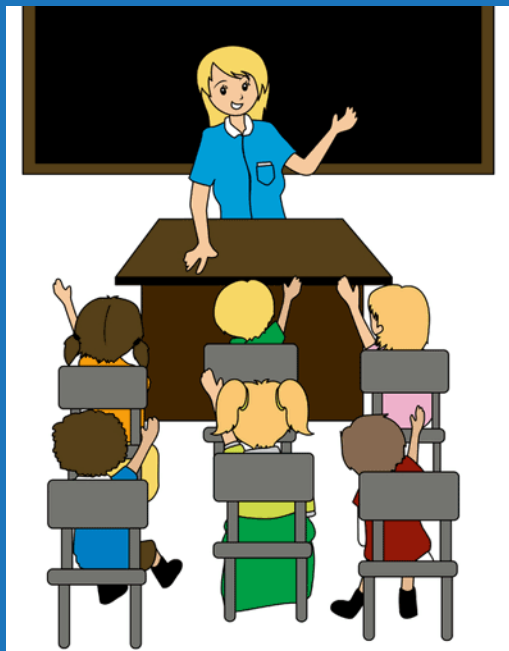
Непосредно  
праћење

Разговори

Друге радње

## Непосредно праћење

### Образовно-васпитног рада



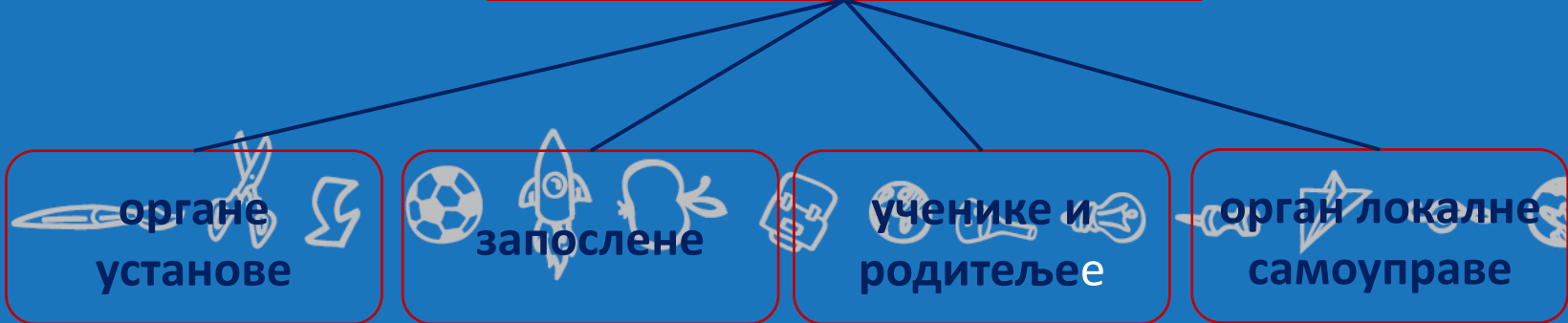
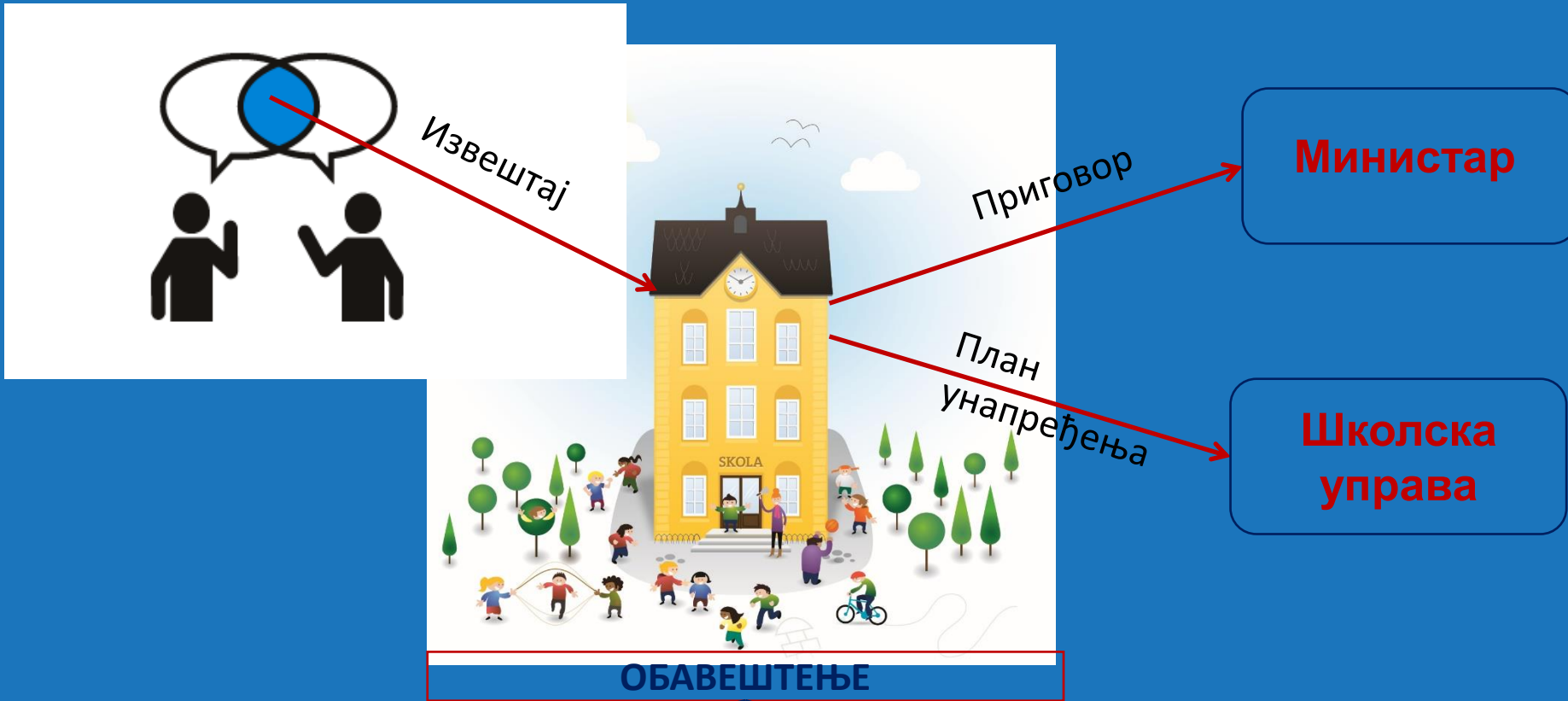
Настава  
најмање 40% наставника  
најмање 20 минута

### Васпитно-образовног рада



најмање 40% васпитних група  
најмање 40% објеката ПУ  
најмање 15 минута

После спољашњег вредновања



# Правилник о стручно-педагошком надзору

- Послове стручно-педагошког надзора врши **просветни саветник**.
- Стручно-педагошки надзор врши се вредновањем квалитета рада установе **на основу стандарда квалитета рада установе и стандарда компетенција** у области образовања и васпитања.
- Просветни саветник врши **општи, посебни и појединачни стручно-педагошки надзор**.
- Посебни и појединачни стручно-педагошки надзор може бити **редован и ванредни**.



# Стручна помоћ од стране просветног саветника

- У циљу квалитетнијег обављања образовно-васпитног рада, обезбеђивања заштите деце, ученика и запослених од дискриминације, насиља, злостављања и занемаривања у установи, успешнијег руковођења установом или из других разлога, просветни саветник пружа различите врсте стручне помоћи наставнику, васпитачу, стручном сараднику и директору установе.
- Након поступања у установи просветни саветник сачињава извештај о пруженој стручној помоћи, који садржи опис свих активности у поступку пружања стручне помоћи, а може да садржи и препоруке за даље поступање установе. Просветни саветник посредством надлежне школске управе извештај доставља установи.
- Секретар може упутити директора и запослене на постојећи механизам помоћи у складу са проценом и потребама школе




# Планирање стручно-педагошког надзора

- Школске управе на нивоу школске године планирају редовни СПН – посебни и појединачни (најчешће у поступку напредовања у звање)
- Ванредни СПН се спроводи на основу представки и непосредних и посредних сазнања о одређеној ситуацији или стању у установи
- Избор школа за СПН се остварује у односу на критеријуме који су прописани Правилником о СПН
- Крајем септембра финализиран је Годишњи план СПН
- Одговорност за квалитет СПН је на просветним саветницима
- По потреби, укључују се и саветници-спољњи сарадници

# Национална тестирања и испити

- Завршни испит на крају основног образовања и васпитања
- Завршни испит на крају стручног образовања
- Национална тестирања (ЗВКОВ)
- Међународна тестирања
- Иницијални и годишњи тестови знања
- Пробна матура и припрема за екстерну матуру
- Школска тестирања (у оквиру самовредновања, на основу стандарда постигнућа и исхода наставе)



- 
- Улога директора је у обезбеђивању услова и пружању подршке запосленима да остваре стандарде и показатеље у наведеним областима квалитета

# Анализа квалитета наставе у школи - опсервација часова и повратна информација за наставника

- Надлежност и одговорност директора установе – члан 126.

**Директор организује и врши** инструктивно-педагошки увид и прати квалитет образовно-васпитог рада и педагошке праксе и **предузима мере** за унапређивање и усавршавање рада наставника, васпитача и стручног сарадника

- **Посете часовима** и осталим активностима наставника

- **Извештавање** о проценама и давање препорука за унапређивање рада:

- На индивидуалном нивоу – **непосредна повратна информација**

- На нивоу установе – **периодични извештаји**





# Послови секретара - извод (члан 133.)

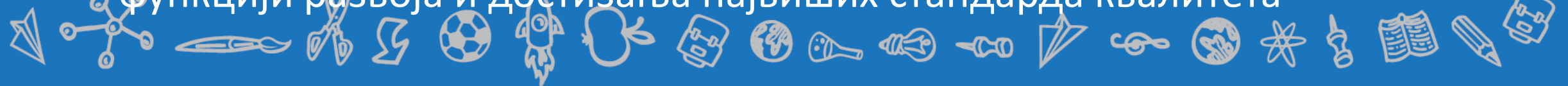
- стара се о законитом раду установе, указује директору и органу управљања на неправилности у раду установе;
- обавља управне послове у установи;
- израђује опште и појединачне правне акте установе;
- правне послове у вези са уписом деце, ученика и одраслих;
- **Прати прописе и о томе информише запослене;**
- Установа је дужна да обезбеди секретару приступ јединственој информационој бази правних прописа.

**Наведени послови директно доприносе осигурању квалитета рада установе описаног у националном оквиру квалитета.**



# Зашто секретар треба да познаје стандарде квалитета рада школа и ПУ?

-  • Донети су у форми подзаконског акта који производи бројне последице по школу, директора и запослене
-  • Секретар школе треба да зна шта је национални консензус о квалитетној школи - како је описан квалитетан рад школе (као очекивани исход)
-  • Секретар је део колектива (квалитет људских ресурса)
-  • Може и треба да помогне у развоју документације, школских прописа, пословних процеса, процедура, пословне комуникације која ће бити у функцији развоја и достизања највиших стандарда квалитета



# Савети за директора

- Обезбедити да се сви наставници детаљно упознају са стандардима и показатељи квалитета и радити на уједначеном разумевању захтева у њима (шта се очекује од наставника и школе?)
- Тимски припремити образац за праћење остварености стандарда и показатеља на часу. Стандарди и показатељи се процењују на нивоу од 1 до 4.
- Пожељно је да се током часа бележе запажања и примери да би се лакше дала квалитетна повратна информација
- Планирајте посете часова на годишњем нивоу (идеално би било по један час дневно – око 180 часова годишње) на основу чега се припремају аналитички извештаји за даљи развој наставе

# Оцењивање у нашем образовном контексту

- Доминација нумеричког оцењивања на петостепеној скали.
- Квантитативни приказ постигнућа (од 1 до 5) није целовита и довољно корисна информација за ученике и родитеље, али и наставнике на следећем нивоу образовања.
- Ученици углавном уче за оцену, а не за знање.
- Ученици углавном уче само оно што ће бити оцењивано.
- Оцењивање је најчешће одвојено од учења (резултати евалуације).
- Оцена је главна копча у односу ученик – наставник.
- Оцена је главна тема у комуникацији родитељ - наставник.
- Описно оцењивање се и после две деценије и даље сматра непотребном обавезом у којој је кључно записивање (испуњена административна мера).
- Формативно оцењивање није одлика рада већине наставника.

# Формативно оцењивање

- Омогућава сагледавање обима, темпа и квалитета напредовања ученика, уочавање остварених исхода учења у претходном периоду, и што је посебно значајно, постављање наредних корака (Хавелка, 2003).
- Формативно оцењивање је интегрисано са наставом и на идеалан начин обезбеђује неометан процес процењивања које обухвата давање смерница, а затим поновно процењивање и поновно давање смерница (Porham, 2008).
- Истраживања у САД показују да постоји позитивна корелација између формативног оцењивања и мотивације ученика и постигнућа.



# Формативно оцењивање као целовит приступ у раду наставника

- Планирање праћења, вредновања и давања повratних информација (шта, како и када).
- Разноврсно оцењивање (од тестова до спонтаних повratних информација “у моменту”).
- Током наставе, интегрисано са учењем, флексибилно.
- Конкретна запажања и упутства како да се коригује учење.
- Прилагођавање наставе на основу података о напретку.
- Подржавајуће окружење и поверење у ученика.
- Одређивање јасних и конкретних циљева учења (по могућству заједно).
- Охрабривање самооцењивања и вршњачког оцењивања.



Квалитетна настава





# Формативно оцењивање у стандардима квалитета школа (1)



- 2.1.1. Ученику су јасни циљеви часа/исходи учења и зашто то што је планирано треба да научи.



- 2.1.4. Наставник поступно поставља питања/задатке/захтеве различитог нивоа сложености.

- 2.1.5. Наставник усмерава интеракцију међу ученицима тако да је она у функцији учења (користи питања, идеје, коментаре ученика, подстиче вршњачко учење).

- **2.4. Поступци вредновања су у функцији даљег учења.**



- 2.4.1. Наставник формативно и сумативно оцењује у складу са прописима, укључујући и оцењивање оног што су ученици приказали током рада на пракси\* (пракса ученика у средњој стручној школи).



- 2.4.2. Ученику су јасни критеријуми вредновања.



- 2.4.3. Наставник даје потпуну и разумљиву повратну информацију ученицима о њиховом раду, укључујући и јасне препоруке о наредним корацима.



- 2.4.4. Ученик поставља себи циљеве у учењу.

- 2.4.5. Ученик уме критички да процени свој напредак и напредак осталих ученика





# Формативно оцењивање у стандардима квалитета школа (2)

- 4.1.3. На основу анализе успеха и владања предузимају се мере подршке ученицима.
- **5.2. Резултати ученика и наставника се подржавају и промовишу.**
  - 5.2.1. Успех сваког појединца, групе или одељења прихвата се и промовише као лични успех и успех школе.
  - 5.2.2. У школи се примењује интерни систем награђивања ученика и запослених за постигнуте резултате.
  - 5.2.3. У школи се организују различите активности за ученике у којима свако има прилику да постигне резултат/успех.
- 6.2.1. Директор редовно остварује инструктивни увид и надзор у образовно-васпитни рад.
- 6.2.2. Стручни сарадници и наставници у звању прате и вреднују образовно-васпитни рад и предлажу мере за побољшање квалитета рада





# Стандарди компетенција директора и формативно оцењивање

- 1.2.3. Директор обезбеђује и унапређује квалитет наставног и васпитног процеса у школи
- 1.2.5. Директор прати и подстиче ученике на рад и резултате
- 3.4. Директор систематски прати и вреднује рад запослених....
- 6.1. Директор познаје, разуме и прати релевантне прописе



# Образац за опсервацију часа - пример

**ВМ 1 – ОБРАЗАЦ ЗА ПОСМАТРАЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ШКОЛСКОГ ЧАСА (област квалитета Настава и учења)**

Школа:	Име и презиме евалуатора:		
Име и презиме наставника:	Наставни предмет:		
Подсетник:	Разред и одељење:	Датум:	

Процена  
Закружите одговарајуће: У колону Процена присутности показатеља заокружите степен присутности од 1 до 4. У колону Процена стандарда заокружите ниво остварености од 1 до 4.

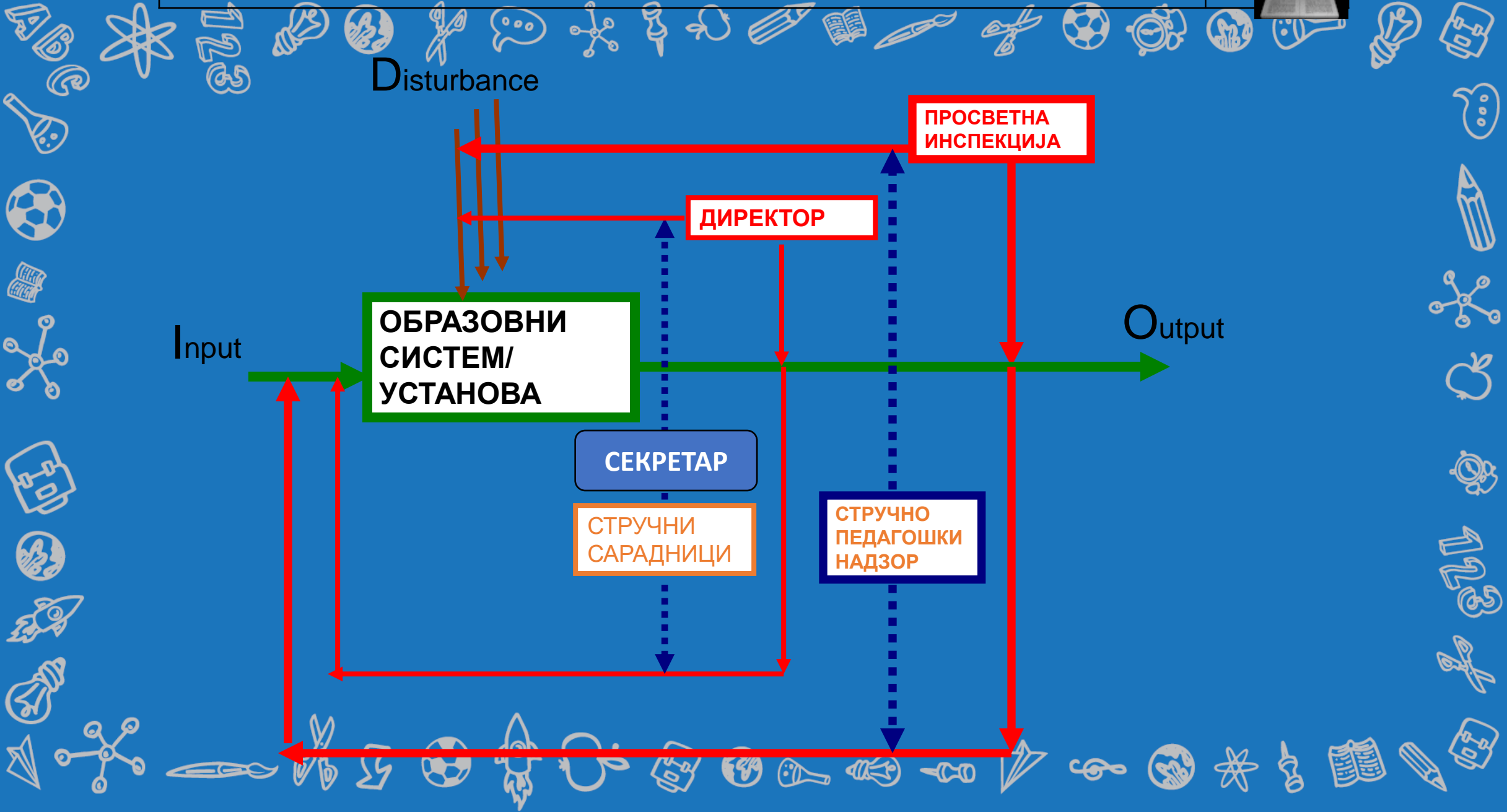
Стандард	Индикатор	Процена присутности показатеља	Процена стандарда
<b>2.1. Наставник ефикасно управља процесом учења на часу.</b>	2.1.1 Ученици су јасни циљеви часа/исходи учења и зашто то што је планирано треба да науче.	1 2 3 4	Ниво 1 2 3 4 1 = неостварен стандард (AC = 1,00 до 1,50) 2 = остварен у мањој мери (AC = 1,51 до 2,50) 3 = остварен у већој мери (AC = 2,51 до 3,50) 4 = у потпуности остварен (AC = 3,51 до 4,00)  Белешка:
	2.1.2 Ученици разуме објашњења, упутства и кључне појмове.	1 2 3 4	
	2.1.3 Наставник успешно структурира и повезује делове часа користећи различите методе (одличне рад, технике, поступке...) односно спроводи обуку у оквиру замишљања/профила у складу са специфичним захтевима радног процеса.	1 2 3 4	
	2.1.4 Наставник поштује поставља питања/задатке/захтеве различитог нивоа сложнос.	1 2 3 4	
	2.1.5 Наставник усмерава интеракцију међу ученицима тако да је она у функцији учења (користи питања, идеје, коментаре ученика, подстиче врховно учење).	1 2 3 4	
	2.1.6 Наставник функционално користи постојећа наставна средства и ученицима доступне изворе знања.	1 2 3 4	
	<b>2.2. Наставник прилагођава рад на часу образовно-васпитним потребама ученика.</b>	2.2.1 Наставник прилагођава захтеве могућностима сваког ученика.	
2.2.2 Наставник прилагођава начин рада и наставни материјал индивидуалним карактеристикама сваког ученика.		1 2 3 4	
2.2.3 Наставник посвећује време и пажњу сваком ученику у складу са његовим образовним и васпитним потребама.		1 2 3 4	
2.2.4 Наставник примењује специфичне задатке/активности/материјале на основу ИОП-а и плана индивидуалног учења.		1 2 3 4	
2.2.5 Ученици којима је потребна додатна подршка учествују у заједничким активностима којима се подстиче њихов напредак и интеракција са другим ученицима.		1 2 3 4	
2.2.6 Наставник прилагођава темпо рада различитим образовним и васпитним потребама ученика.		1 2 3 4	
<b>2.3. Ученици стичу знања, усвајају вредности, развијају вештине и компетенције на часу.</b>		2.3.1 Активности/радним ученика показују да су разумели предмет учења на часу, могу да примене научно и образовне капи су дошли до решења.	1 2 3 4
	2.3.2 Ученици повезује предмет учења са претходно наученим у различитим областима, професионалном праксом и свакодневним животом.	1 2 3 4	
	2.3.3 Ученици приуштају, критички процењује и анализира идеје, одговоре и решења	1 2 3 4	
	2.3.4 Ученици излажу своје идеје и износи оригинална и креативна решења.	1 2 3 4	
	2.3.5 Ученици примењује повратну информацију да реши задатке/унапредити учење.	1 2 3 4	
	2.3.6 Ученици планира, реализује и вреднује пројекат у наставни самостално или уз помоћ наставника.	1 2 3 4	

Процена  
Закружите одговарајуће: У колону Процена присутности показатеља заокружите степен присутности од 1 до 4. У колону Процена стандарда заокружите ниво остварености од 1 до 4.

Стандард	Индикатор	Процена присутности показатеља	Процена стандарда
<b>2.4. Поступци вредновања су у функцији даљег учења.</b>	2.4.1 Наставник формативно и сумативно оцењује у складу са прописима, укључујући и оцењивање оног што су ученици прихватили током рада на преписи* (прекса ученика у средњој стручној школи).	1 2 3 4	Ниво 1 2 3 4 1 = неостварен стандард (AC = 1,00 до 1,50) 2 = остварен у мањој мери (AC = 1,51 до 2,50) 3 = остварен у већој мери (AC = 2,51 до 3,50) 4 = у потпуности остварен (AC = 3,51 до 4,00)  Белешка:
	2.4.2 Ученици су јасни критеријуми вредновања.	1 2 3 4	
	2.4.3 Наставник даје потпуну и разумљиву повратну информацију ученицима о њиховом раду, укључујући и јасне препоруке о наредним корацима.	1 2 3 4	
	2.4.4 Ученици поставља себи циљеве у учењу.	1 2 3 4	
	2.4.5 Ученици уме критички да процени свој напредак и напредак осталих ученика.	1 2 3 4	
<b>2.5. Сваки ученик има прилику да буде успешан.</b>	2.5.1 Наставник/инструктор практичне наставе и ученици се међусобно узимајују, наставник/инструктор практичне наставе подстиче ученике на међусобно узимавање и на конструктиван начин успоставља и одржава дисциплину у складу са договореним правилима.	1 2 3 4	Ниво 1 2 3 4 1 = неостварен стандард (AC = 1,00 до 1,50) 2 = остварен у мањој мери (AC = 1,51 до 2,50) 3 = остварен у већој мери (AC = 2,51 до 3,50) 4 = у потпуности остварен (AC = 3,51 до 4,00)  Белешка:
	2.5.2 Наставник користи разноврсне поступке за мотивисање ученика узимајући њихове различитости и претходна постигнућа.	1 2 3 4	
	2.5.3 Наставник подстиче интелектуалну радозналост и слободно изражавање мишљења.	1 2 3 4	
	2.5.4 Ученици има могућност избора у вези са нивоном обраде теме, обликом рада или материјала В	1 2 3 4	
	2.5.5 Наставник показује поверење у могућности ученика и има позитивне очекивања у погледу успеха.	1 2 3 4	

ДРУГА ЗАПАЊАЊА:

# ИНТЕРНИ И ЕКСТЕРНИ НАДЗОР



Шта чини квалитет школе?



Стандарди квалитета рада образовно- васпитних установа



Захваљујем на пажњи!  
Питања?

др Зоран Костић

Контакт: [zoran.kostic@mpn.gov.rs](mailto:zoran.kostic@mpn.gov.rs)