



ЗАВОД ЗА ВРЕДНОВАЊЕ КВАЛИТЕТА  
ОБРАЗОВАЊА И ВАСПИТАЊА



# КВАЛИТЕТ РАДА ОБРАЗОВНО-ВАСПИТНИХ УСТАНОВА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

РЕЗУЛТАТИ СПОЉАШЊЕГ ВРЕДНОВАЊА  
У ШКОЛСКОЈ 2022/2023. ГОДИНИ

Београд, 2023

**КВАЛИТЕТ РАДА ОБРАЗОВНО-ВАСПИТНИХ  
УСТАНОВА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

**РЕЗУЛТАТИ СПОЉАШЊЕГ ВРЕДНОВАЊА  
У ШКОЛСКОЈ 2022/2023. ГОДИНИ**

Београд, 2023

КВАЛИТЕТ РАДА ОБРАЗОВНО-ВАСПИТНИХ УСТАНОВА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ  
РЕЗУЛТАТИ СПОЉАШЊЕГ ВРЕДНОВАЊА У ШКОЛСКОЈ 2022/2023. ГОДИНИ

Издавач

Завод за вредновање квалитета образовања и васпитања

За издавача

др Бранислав Ранђеловић, в.д. директора

Аутори извештаја

Јелена Недељковић

Александар Миловановић

Срђан Зрнић

Јасмина Ђелић

Лектура

Елизабета Каралић

# 1 САДРЖАЈ

---

|   |    |
|---|----|
| Увод.....   | 4  |
| Методологија спољашњег вредновања школа.....                                | 6  |
| Спољашње вредновање квалитета рада школа у школској 2022/2023. години ..... | 8  |
| 1. Спољашње вредновање квалитета рада основних школа .....                  | 9  |
| 1.1. Обухват основних школа спољашњим вредновањем.....                      | 9  |
| 2. Резултати спољашњег вредновања рада основних школа.....                  | 10 |
| 2.1. Оцена општег квалитета рада школа .....                                | 10 |
| 2.2. Резултати вредновања појединачних области квалитета.....               | 12 |
| 2.3. Резултати вредновања у области квалитета Настава и учење .....         | 18 |
| 2.4. Сумарни резултати вредновања рада основних школа .....                 | 20 |
| 3. Спољашње вредновање квалитета рада средњих школа.....                    | 23 |
| 3.1. Обухват основних школа спољашњим вредновањем.....                      | 23 |
| 4. Резултати спољашњег вредновања рада средњих школа.....                   | 24 |
| 4.1. Оцена општег квалитета рада школа .....                                | 24 |
| 4.2. Резултати вредновања појединачних области квалитета.....               | 27 |
| 4.3. Резултати вредновања у области квалитета Настава и учење .....         | 33 |
| 4.4. Сумарни резултати вредновања рада средњих школа.....                   | 20 |
| Закључна разматрања.....  | 37 |
| Прилог 1. Стандарди квалитета рада школе.....                               | 38 |
| Прилог 2. Оствареност стандарда из области Настава и учење.....             | 49 |

## УВОД

---

Спољашње вредновање квалитета рада регулисано је чланом 49. став 8. и став 10. Закона о основама система образовања и васпитања („Службени гласник РС“, бр. 88/2017, 27/2018 – др. закон, 10/2019, 27/2018 – др. закон, 6/2020, 129/2021 и 92/2023) у даљем тексту ЗОСОВ) и заједно са самовредновањем рада установа део је система за осигурање квалитета образовања и васпитања у Републици Србији.

Спољашњим вредновањем се процењује квалитет рада установе чиме се обезбеђују подаци од значаја за даљи развој и управљање установом.

Доношењем релевантних подзаконских аката у складу са ЗОСОВ-ом, министар ближе уређује питања која се односе на: органе и тела установе, поступке праћења остваривања програма образовања и васпитања и других облика образовно-васпитног рада, основе и мерила за самовредновање и вредновање, садржину и начин објављивања резултата вредновања квалитета рада установе. Осим тога, овим прописима се прецизирају и захтеви у погледу комуникације са установама и роковима, чиме се осигурава транспарентност поступка и јавност рада спољашњих евалуатора.

Спољашње вредновање квалитета рада установе остварују просветни саветници из Министарства просвете, а по потреби и саветници – спољни сарадници, као и представници Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања који се називају и екстерним евалуаторима. За реализацију вредновања установа екстерни евалуатори су савладали обавезан програм обуке и у свом раду користе јединствен пакет инструмената. Тиме се осигурава квалитет и уједначеност процеса и продуката, као и објективност и поузданост оцене којом се процењује квалитет рада установе.

Спољашње вредновање квалитета рада установа уведено је у образовни систем Републике Србије 2012. године. Први циклус спољашњег вредновања је реализован у периоду од 2012. до 2018. године. Оквир квалитета у првом циклусу вредновања садржао је 30 стандарда и 158 показатеља, распоређених у седам области квалитета<sup>1</sup>.

Након завршетка првог циклуса вредновања, 2019. године извршена је ревизија стандарда квалитета рада установа и методологије вредновања. Сходно концепту спољашњег вредновања, ревизија стандарда и методологије представља редовну развојну активност у систему осигурања квалитета рада установе.

Ревизија се односила на унапређивање постојеће методологије и постављање сложенијих захтева пред установе у појединим аспектима рада (нпр. праћење напредовања деце/ученика, функционално планирање и програмирање, суштинска партиципација родитеља у раду установе, професионални развој запослених, одговорност директора за развој установе и сл.). Поред тога, уведени су и нови елементи квалитета у појединим областима квалитета (пројектна настава, хоризонтално учење као вид сарадње између установа и др.). Најзад, узети су у обзир и захтеви који су произашли

---

<sup>1</sup> Правилник о стандардима квалитета рада установе „Службени гласник РС“, бр. 7/11, 68/12.

из ЗОСОВ-а<sup>2</sup>, а односили су се на истицање квалитета и ефикасности деловања у свим аспектима рада установа доуниверзитетског образовања и васпитања.

У односу на методологију рада у претходном циклусу, уведене су одређене измене и допуне ове методологије са циљем унапређивања и обезбеђивања додатних података о квалитету установе. Оне се односе на:

- терминолошка усаглашавања са ЗОСОВ-ом и другим прописима;
- продужење циклуса вредновања са пет на шест година;
- допуну извора података за самовредновање и вредновање;
- скраћивање рока за вредновање установе са најнижом оценом на три године;
- могућност укључивања чланова из других школских управа у тимове;
- планирање спољашњег вредновања на нивоу школске, а не календарске године;
- увођење анонимне анкете за процену квалитета рада тима за вредновање;
- прописивање минимума временске реализације процеса вредновања у установи;
- увођење законске последице за запосленог и директора ако одбије спољашње вредновање, односно не обезбеди услове да се спољашње вредновање спроведе.

Све измене су регистроване у релевантним подзаконским актима и почев од школске 2019/2020. године спољашње вредновање квалитета рада установа остварује се у складу са следећим правилницима:

- Правилник о стандардима квалитета рада установе („Службени гласник РС – Просветни гласник“, бр. 14/ 2018),
- Правилник о вредновању квалитета рада установе („Службени гласник РС, бр. 10/2019),
- Правилник о испиту и стручном усавршавању просветних саветника ("Службени гласник РС", бр. 14/2020).

---

<sup>2</sup> Закон о основама система образовања и васпитања („Службени гласник РС“, бр. 88/2017)

## МЕТОДОЛОГИЈА СПОЉАШЊЕГ ВРЕДНОВАЊА ШКОЛА

---

Квалитет рада основних и средњих школа процењује се на основу 24 стандарда квалитета који се односе на шест кључних области рада школе. Сваки стандард представљен је кроз одређени број показатеља квалитета, што укупно износи 124 показатеља квалитета:

1. *Програмирање, планирање и извештавање* (три стандарда и 16 показатеља),
2. *Настава и учење* (пет стандарда и 28 показатеља),
3. *Образовна постигнућа ученика* (два стандарда и 15 показатеља),
4. *Подришка ученицима* (три стандарда и 16 показатеља);
5. *Етос* (пет стандарда и 22 показатеља)
6. *Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима* (шест стандарда и 27 показатеља).

У процесу вредновања утврђује се у којој мери су присутни показатељи који описују стандард. Степен присутности показатеља се процењује у односу на учесталост појављивања приликом посматрања процеса рада у току поступка вредновања и у односу на квалитет заступљености у пракси, документацији и другим изворима доказа. У процени нивоа остварености, тим евалуатора врши триангулацију налаза до којих долазе опсервацијом потребног броја часова, анализом школске документације, интервјуисањем кључних актера у установи и посматрањем других школских активности током боравка у школи.

Присутност показатеља се процењује на скали од 1 до 4, при чему 4 означава да је показатељ присутан у потпуности, 3 да је показатељ присутан у већој мери, 2 да је показатељ присутан у мањој мери и 1 означава да показатељ није присутан.

Оствареност стандарда представља меру испуњености прописаног стандарда квалитета. Ниво остварености стандарда се изражава као аритметичка средина мере присутности свих показатеља у оквиру истог стандарда.

Постоје четири нивоа остварености стандарда и они су исказани на скали од 1 до 4, при чему 4 означава највиши ниво остварености.

Ниво 4 означава да је у потпуности остварен стандард и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 3,51 и 4,00.

Ниво 3 означава да је стандард остварен у већој мери и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 2,51 до 3,50.

Ниво 2 означава да је стандард остварен у мањој мери и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 1,51 до 2,50.

Ниво 1 означава да стандард није остварен и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 1,00 до 1,50.

Општи квалитет рада установе се утврђује проценом остварености свих прописаних стандарда квалитета рада установе и оцењује се оценом: 1, 2, 3 и 4, при чему је оцена 4 највиша оцена.

Оценом 4 оцењује се установа која остварује 100% стандарда, с тим да је више од 50% стандарда остварено у потпуности (ниво 4), а остали су остварени у већој мери (ниво 3).

Оценом 3 оцењује се установа која остварује више од 75% стандарда у потпуности (ниво 4) или у већој мери (ниво 3), док су преостали стандарди остварени у мањој мери (ниво 2).

Оценом 2 оцењује се установа која има више од 40% стандарда који су у потпуности (ниво 4) или у већој мери (ниво 3) остварени, али не испуњава критеријум за оцену 3.

Оценом 1 оцењује се установа која не испуњава критеријуме за оцене 2, 3 и 4.

Након обављеног вредновања, тим за вредновање припрема извештај о спољашњем вредновању школе. Извештај о спољашњем вредновању садржи опис чињеничног стања по областима дефинисаним стандардима квалитета рада установе, процену остварености свих стандарда и показатеља квалитета и оцену општег квалитета рада установе.



## **СПОЉАШЊЕ ВРЕДНОВАЊЕ КВАЛИТЕТА РАДА ШКОЛА У ШКОЛСКОЈ 2022/2023. ГОДИНИ**

---

У складу са законским прописима, резултати вредновања приказују се на годишњем нивоу и до сада је припремљено седам годишњих извештаја, као и обједињен извештај за први циклус вредновања.<sup>3</sup>

Нови циклус спољашњег вредновања започео је школске 2019/2020. године. Спољашње вредновање започето 15. октобра 2019. године прекинуто је 16. марта 2020. године због ванредног стања уведеног услед Ковид-19 пандемије. Наредне две школске године (2020/2021. и 2021/2022.) није било спољашњег вредновања због епидемиолошке ситуације, јер није било услова да се примени методологија вредновања.

Годишњим планом спољашњег вредновања за 2022/2023. годину предвиђено је да вредновањем буду обухваћене основне и средње школе. У наставку су приказани резултати вредновања 282 основне и 69 средње школе. Спољашње вредновање квалитета рада предшколских установа није предвиђено због приоритетних активности у оквиру Пројекта „Године узлета“, а које се односе на пружање подршке у примени нових програмских основа у предшколском васпитању и образовању.

---

<sup>3</sup> Извештаји су доступни на сајту Завода за вредновања квалитета образовања и васпитања ([www.ceo.edu.rs](http://www.ceo.edu.rs)).

## 1. СПОЉАШЊЕ ВРЕДНОВАЊЕ КВАЛИТЕТА РАДА ОСНОВНИХ ШКОЛА

### 1.1. Обухват основних школа спољашњим вредновањем

У школској 2022/23. години вредноване су 282 основне школе из 16 школских управа. Број школа по школској управи представљен је у Табели 1.

Табела 1. Број вреднованих основних школа по школским управама

| ШУ                 | број вреднованих школа |
|--------------------|------------------------|
| Београд            | 44                     |
| Ваљево             | 19                     |
| Зајечар            | 12                     |
| Зрењанин           | 31                     |
| Јагодина           | 8                      |
| Косовска Митровица | 10                     |
| Крагујевац         | 14                     |
| Краљево            | 12                     |
| Крушевац           | 6                      |
| Лесковац           | 22                     |
| Ниш                | 19                     |
| Нови Сад           | 36                     |
| Пожаревац          | 18                     |
| Сомбор             | 12                     |
| Ужице              | 10                     |
| Чачак              | 9                      |
| <b>Укупно</b>      | <b>282</b>             |

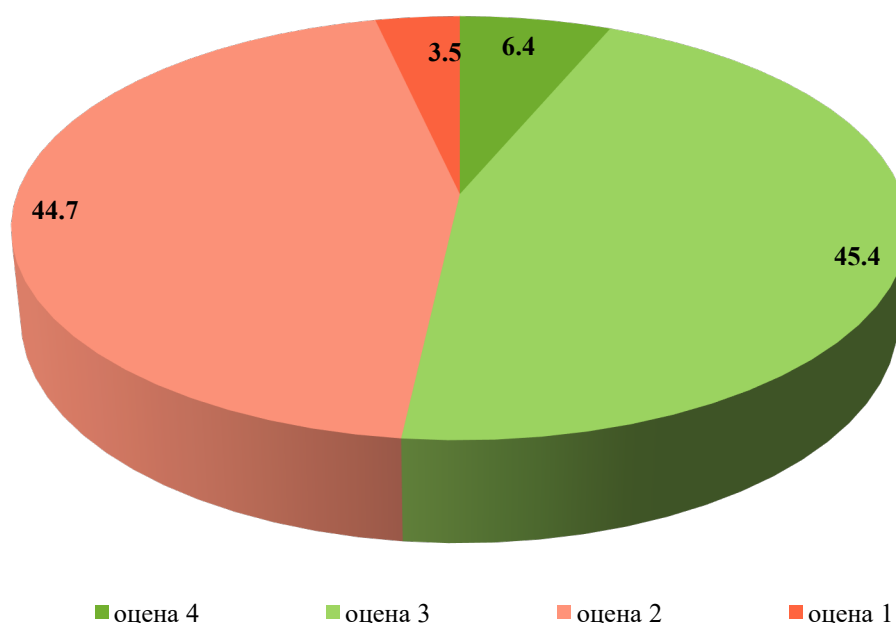
## 2. РЕЗУЛТАТИ СПОЉАШЊЕГ ВРЕДНОВАЊА РАДА ОСНОВНИХ ШКОЛА

### 2.1. Оцена општег квалитета рада школа

У односу на критеријуме квалитета који предвиђају четворостепену скалу за оцењивање (најмања оцена је 1, а највећа 4), **просечна оцена општег квалитета рада** школа у овом скупу вреднованих установа износи **2,5**.

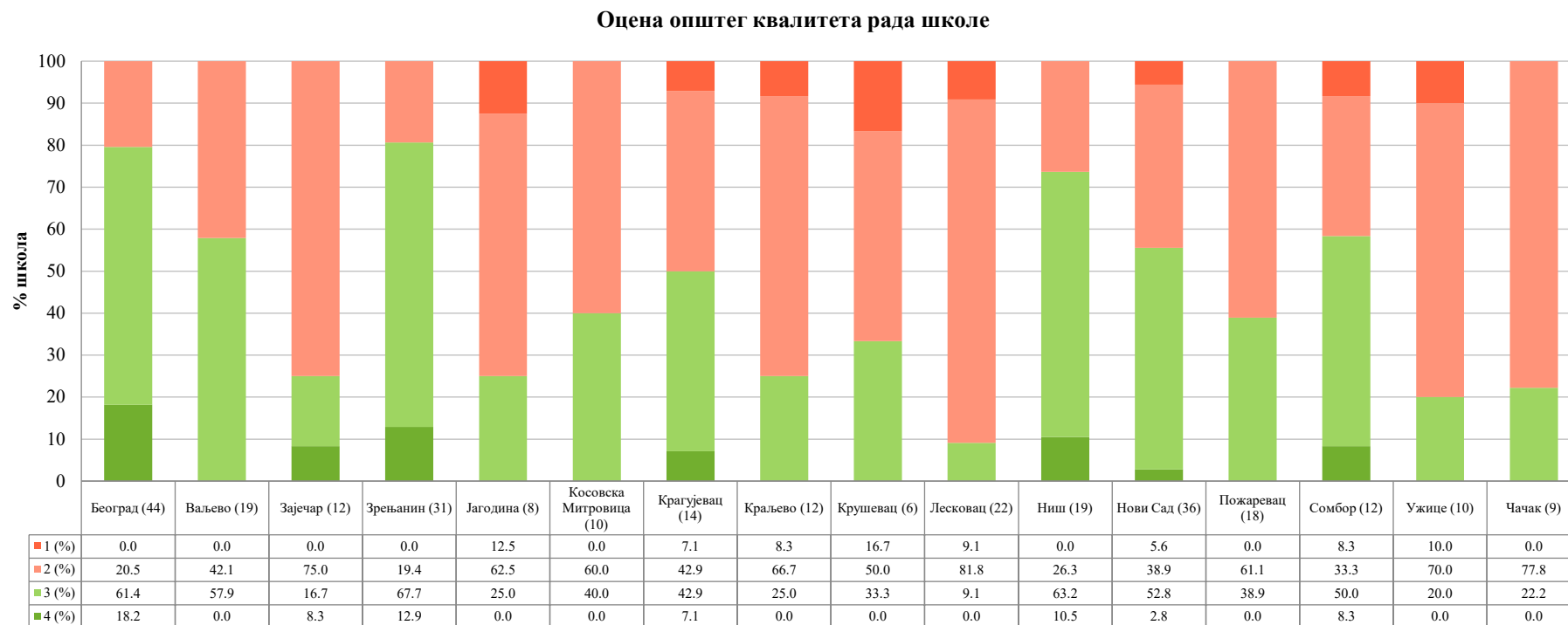
На Графикону 1. представљена је дистрибуција опште оцене. Око 50% школа је процењено оценама 3 или 4 за општи квалитет рада, при чему треба истаћи да је знатно више школа са оценом 3 (45,4%). Оцену 2 за укупни квалитет рада добило је 44,7% вреднованих основних школа. Оцена 1 појављује се у 3,5% школа из овог узорка.

*Графикон 1. Дистрибуција оцене општег квалитета*



На Графикону 2. за сваку школску управу је наведен број вреднованих школа и приказане су оцене општег квалитета рада установа. У табели испод графикана је наведено у ком проценту се свака оцена појављивала у проценама спољашњих евалуатора.

Графикон 2. Расподела оцне општег квалитета рада основних школа (ниво школских управа)



На Графикону 2. може се уочити да у шест од 16 школских управа има више оцена 3 и 4 (добре школе), него оцена 1 и 2, а то је посебно видљиво у школским управама Београд, Зрењанин и Ниш. У седам школских управа било је највиших оцена (4), али углавном преовлађују оцне 3. У школским управама Ужице, Чачак, Зајечар, Јагодина и Краљево око 75% вреднованих школа је процењено оценама 2 или 1, док је то случај са 90% школа у школској управи Лесковац. Најнижу оцну (1) су добиле две школе у Школској управи Лесковац и Нови Сад и по једна школа у школским управама Јагодина, Крагујевац, Краљево, Крушевац, Сомбор и Ужице. У тумачењу описане расподеле оцна на нивоу школских управа треба имати у виду то да су екстерни евалуатори примењивали различите критеријуме за избор школа које ће бити вредноване у одређеној школској години, а најчешћи критеријум је био дужина периода од последњег вредновања.

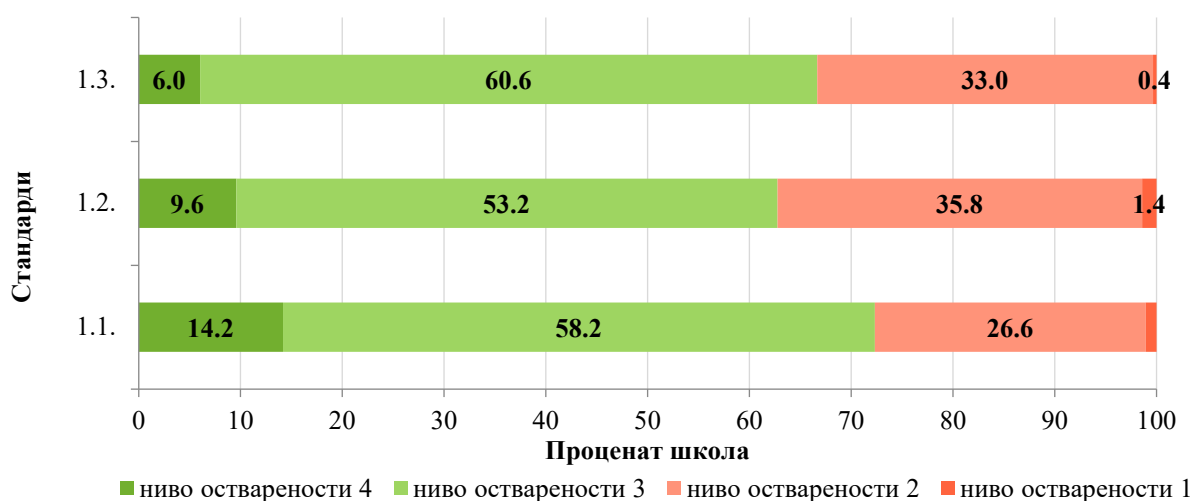
## 2.2. Резултати вредновања појединачних области квалитета

Наредни прикази се односе на резултате остварености стандарда у оквиру сваке области квалитета рада школа. Најпре су за сваку област квалитета дате основне информације о аспектима вредновања (шта је предмет евалуације), а резултати су приказани графички на следећи начин: са две нијансе зелене боје означен је укупан проценат школа које су оствариле одговарајући стандард (ниво остварености 3 и 4), а са две нијансе црвене боје означен је укупан проценат школа које нису оствариле стандард (ниво остварености 1 и 2). Осим тога, графикон омогућава и добијање прецизније слике о расподели нивоа остварености од 1 до 4. Сваки ниво остварености приказан је посебном бојом (према легенди испод графикона).

### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ПРОГРАМИРАЊЕ, ПЛАНИРАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ

Три стандарда у овој области односе се на доследну примену прописа и функционално планирање и програмирање рада у школи, као и на планирање образовно-васпитног рада који је усмерен на развој и остваривање образовања и васпитања, стандарда постигнућа/исхода у наставним предметима и општим међупредметних и предметних компетенција. Осим тога, поједини показатељи квалитета говоре о томе да ли се у школи примењују стандарди постигнућа у раду и да ли се у програмирању рада уважавају различите потребе ученика.

Графикон 3. Област: Програмирање, планирање и извештавање – оствареност стандарда



Према расподели приказаној на Графикону 3. може се закључити да већина школа (60% и више) из скупа вреднованих школа остварује сва три стандарда.

Школе су најуспешније у програмирању образовно-васпитног рада које је у функцији квалитетног рада школе (72% школа остварује овај стандард). Треба истаћи да 14% школа остварује наведени стандард на највишем нивоу.

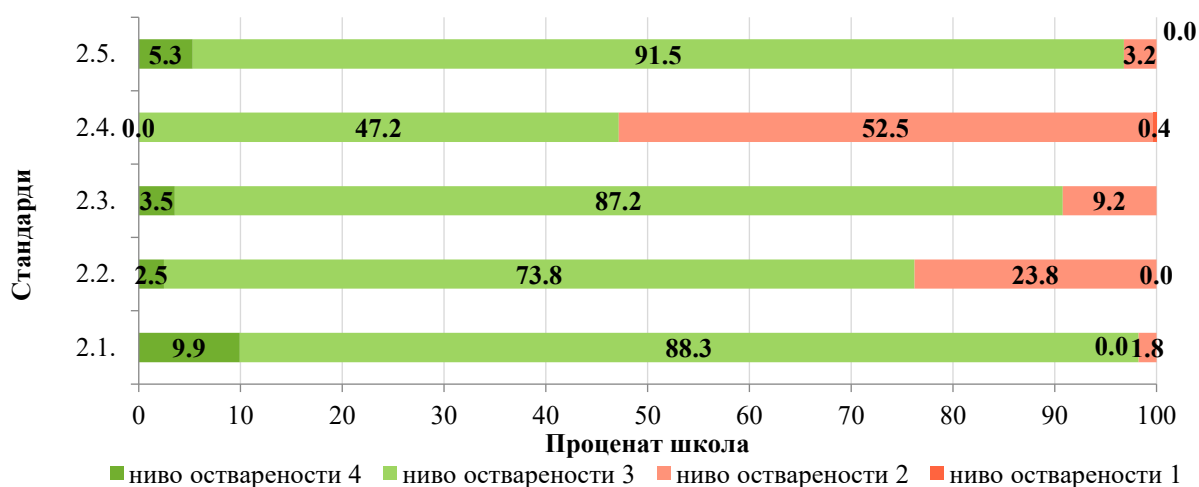
Када се посматрају нивои 3 и 4 који говоре о оствареном стандарду, највише је основних школа са нивоом остварености 3 (око 55%), што указује на потребу унапређивања главних програмских докумената школе.

С обзиром на то да су стандарди формулисани тако да су усмерени на квалитет рада, а не само на испуњавање законске обавезе, већи удео нивоа остварености 2 указује да је стандард остварен у мањој мери што се односи на око трећину вреднованих школа.

### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – НАСТАВА И УЧЕЊЕ

На основу процене остварености пет стандарда у овој области добијају се релевантне информације о адекватности дидактичко-методичког поступања наставника, о прилагођавању наставе образовно-васпитним потребама ученика, о конструкцији знања на часу, усвајању вредности, развијању вештина и компетенција на часу, о оцењивању које је у функцији учења, као и о стварању услова да сваки ученик буде успешан.

Графикон 4. Област: Настава и учење – оствареност стандарда



На Графикону 4. може се уочити да су стандарди 2.1. *Наставник ефикасно управља процесом учења на часу* и 2.5. *Сваки ученик има прилику да буде успешан* остварени у готово свим школама (на нивоу 3 или 4). Стандард 2.3. *Ученици стичу знања, усвајају вредности, развијају вештине и компетенције на часу* остварен је у око 90% школа. Стандард 2.2. *Наставник прилагођава рад на часу образовно-васпитним потребама ученика* остварен је у око 75% вреднованих установа. Најмање остварени стандард је стандард 2.4. *Поступци вредновања су у функцији даљег учења* који је остварен је у 47,2% школа.

Прегледом добијених резултата, може се констатовати да преовлађује ниво остварености 3 на свим стандардима, (изузев стандарда 2.4.). Изузетно је мало школа са нивоом остварености 4 (на стандарду 2.4. ниједна школа). Само је једна школа добила ниво остварености 1 на истоименом стандарду.

У односу на захтеве квалитетне наставе, може се закључити да највише простора за унапређивање постоји у домену формативног оцењивања које није у довољној мери заступљено у настави, не подстиче се вршњачко оцењивање и самооцењивање, повратна информација је претежно општа, одложена и изражена кроз квантитативне показатеље, а критеријуми вредновања ученицима нису јасни.

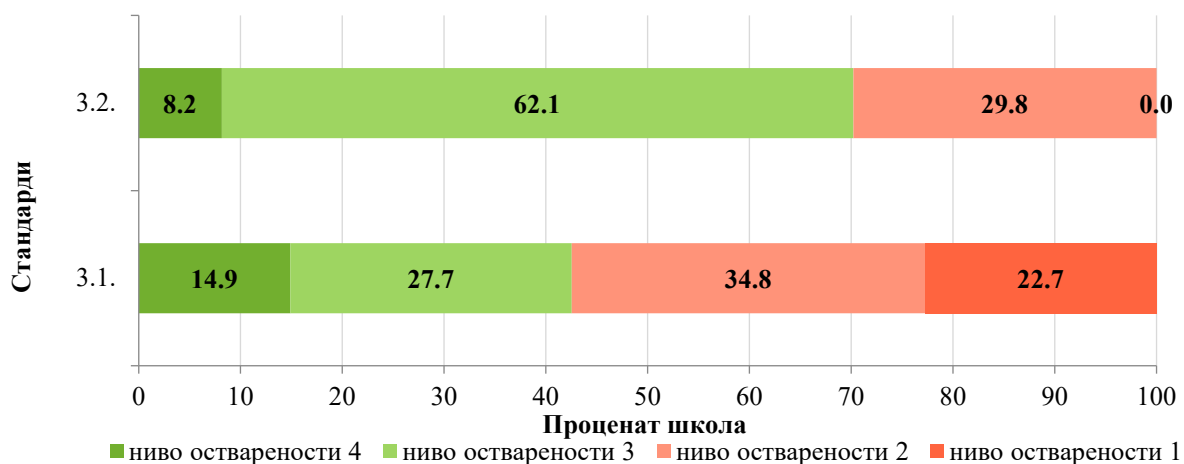
Такође, захтеви се недовољно прилагођавају могућностима ученика, није довољно присутан индивидуализован приступ у раду, односно прилагођавање темпа и захтева могућностима ученика, наставног материјала и посвећивање довољно времена ученицима у складу са њиховим потребама.

Додатне анализе квалитета наставе у школама могу дати прецизније одговоре на ово питање.

#### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ОБРАЗОВНА ПОСТИГНУЋА УЧЕНИКА

У овој области квалитета процењује се ниво и квалитет образовних постигнућа у односу на два стандарда и вреднује се допринос школе успеху свих ученика. У оцењивању стандарда користе се подаци о резултатима на завршном испиту, успеху ученика који похађају допунску наставу и уче према ИОП-у, као и други квантитативни и квалитативни показатељи образовног напретка ученика у школи.

Графикон 5. Област: Образовна постигнућа ученика – оствареност стандарда



На Графикону 5. може се уочити да је стандард 3.2. Школа континуирано доприноси бољим образовним постигнућима ученика у много већој мери остварен (70,2%) него што је то случај са стандардом 3.1. Резултати ученика на завршном испиту показују оствареност стандарда постигнућа наставних предмета, односно,

оствареност постављених индивидуалних циљева учења, који је остварен у 42,6% школа. Готово четвртина основних школа је добила оцену 1 на стандарду 3.1.

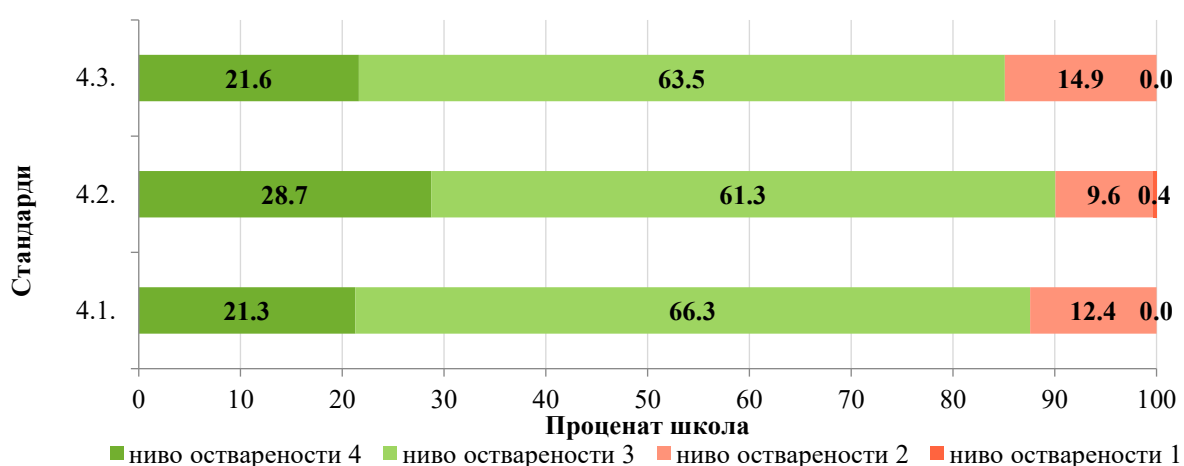
У тумачењу овог налаза потребно је имати у виду чињеницу да се оствареност стандарда 3.1, за разлику од свих осталих стандарда, углавном процењује у односу на бројчане показатеље из извештаја школа са завршног испита. Овај стандард се теже остварује како показују искуства из првог циклуса вредновања. Поред тога, ово је једини стандард који се процењује само на основу квантитативних показатеља.

Према расподели нивоа остварености на стандарду 3.2, може се закључити да већина основних школа у Србији може дати већи допринос образовним постигнућима ученика него што то сада чини (трећина вреднованих школа не остварује овај стандард). Ако се узму у обзир сви системски напори да се школа учини одговорнијом за образовна постигнућа ученика, онда резултати вредновања нису задовољавајући. Према проценама евалуатора у овом узорку школа, стандард 3.1. је остварен на највишем нивоу (4) у 14,9% што значи да наведени проценат школа у потпуности континуирано доприноси бољим образовним постигнућима ученика.

## ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ПОДРШКА УЧЕНИЦИМА

Стандарди квалитета који се односе на подршку ученицима обухватају спектар активности за које су одговорни различити актери у школи. Ови стандарди су основа за процену да ли је подршка ученицима у школи планирана и организована, да ли се реализује континуирано, да ли се води рачуна о квалитету подршке личном развоју ученика и да ли функционише и на ком нивоу систем подршке деци из осетљивих група.

Графикон 6. Област: Подршка ученицима – оствареност стандарда



На Графикону 6. може се уочити да су сва три стандарда остварена у преко 85% школа. Према проценама евалуатора, од 20% до 30% школа остварује сва три стандарда на највишем нивоу (4), док је само једна школа добила оцену 1 на стандарду 4.2. У школи

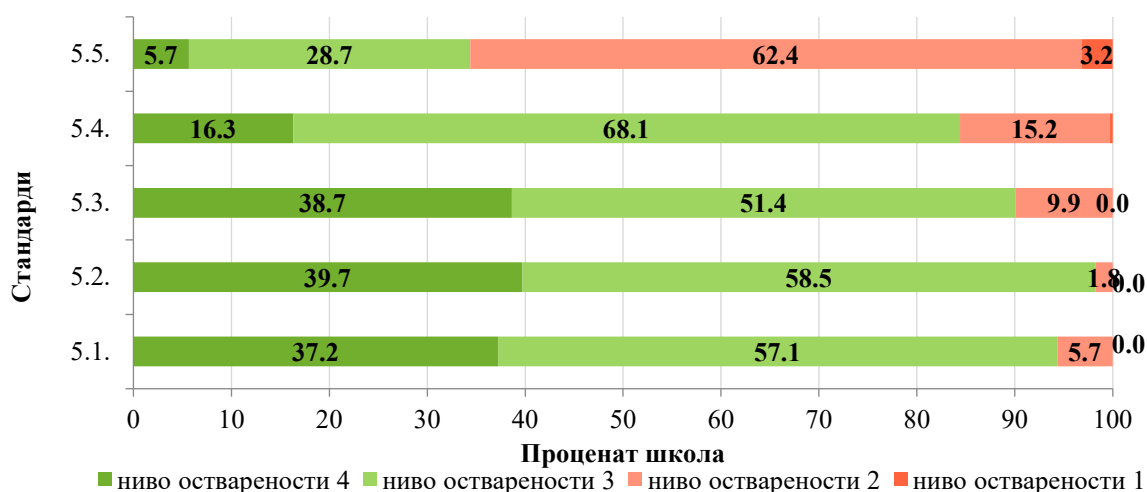


се подстиче лични, професионални и социјални развој ученика. Уочава се да приближно 60% школа остварује стандарде ове области квалитета на нивоу 3, што значи да још увек постоји простор за унапређивање система подршке.

## ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ЕТОС

Стандарди у овој области квалитета описују пожељан степен безбедности за све учеснике у образовно-васпитном процесу, промовисање резултата ученика и наставника, систем заштите од насиља, развој инклузивне и антидискриминативне културе, степен и квалитет сарадње. Последњи стандард се односи на школу као центар иновација и васпитно-образовне изузетности. Специфичност у вредновању ове области је у томе што је потребно да се веома пажљиво укрсте различити поступци у процењивању да би се добила објективна слика о понашањима учесника и комуникацији које остварују, а које нису увек јасно видљиве и објективно мерљиве. Будући да је пажња у спољашњем вредновању доминантно усмерена на имплицитне доказе квалитета, вредновање ове области представља веома сложен задатак за евалуаторе.

Графикон 7. Области: Етос – оствареност стандарда



На Графикону 7. може се видети да су сви стандарди у области Етос остварени у око 85% школа, изузев стандарда 5.5. Стандард 5.2. *Резултати ученика и наставника се подржавају и промовишу* остварен је у око 98% школа. Такође, стандард 5.1. *Успостављени су добри међуљудски односи* је остварен у 94% школа. Стандард 5.3. *У школи функционише систем заштите од насиља* остварен је у око 90% школа, док је стандард 5.4 *У школи је развијена сарадња на свим нивоима* остварен у око 85% школа. Стандард 5.5. *Школа је центар иновација и васпитно-образовне делатности* је остварен у 34,4% школа (28% школа је на нивоу остварености 3). Ово је, уједно, најзахтевнији стандард, судећи по резултатима вредновања.

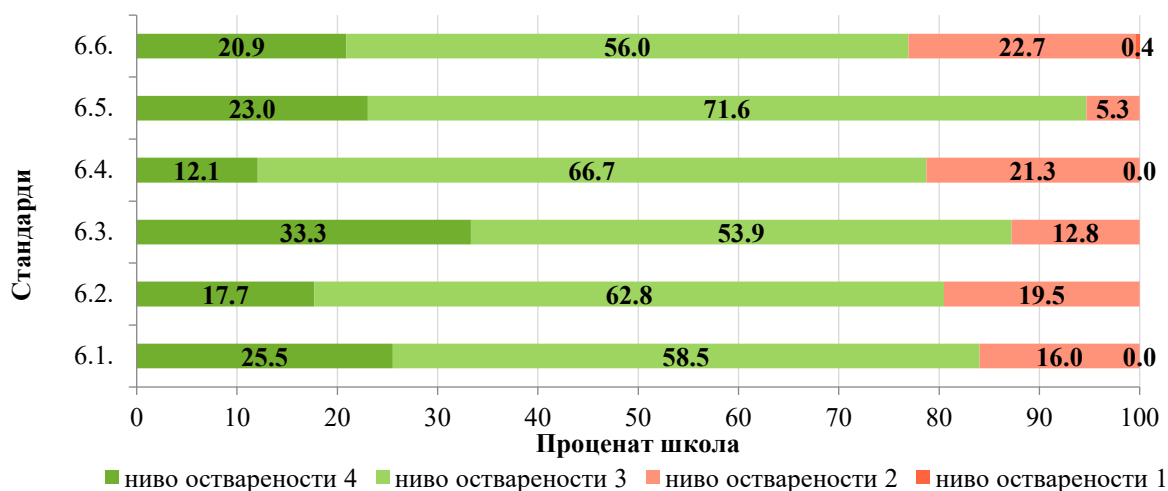
Према добијеним резултатима може се закључити да се у вреднованим школама негују добри међуљудски односи, да су у питању демократске институције у којима се промовише толеранција. Са друге стране, подаци који говоре о томе да је школа безбедна

средина у којој функционише мрежа за решавање проблема насиља, у којој се спроводе превентивне активности, анализирају случајеви насилног понашања и примењују одговарајуће мере интервенције не кореспондирају са све чешћим случајевима насилног понашања у школској средини. Треба имати у виду да стандард који се тиче безбедности није усмерен на мерење стопе насиља, већ на утврђивање активности које школа предузима како би га сузбила и правовремено реаговала у случају да се оно догоди. Треба бити свестан чињенице да насиље није карактеристично само за школску средину, већ је у питању шири друштвени проблем, те решавање овог проблема није могуће без системског приступа и учешћа свих релевантних актера.

### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА

Укупно шест стандарда у овој области односи се на вредновање рада директора кроз планирање, организацију, руковођење и јасно истакнуту лидерску улогу. Осим тога, овим стандардима процењује се да ли се људски и материјално-технички ресурси функционално користе и да ли школа подржава иницијативу и предузетнички дух. Акцент је на функционалној употреби ресурса. Евалуатори посебно вреднују напоре и иницијативе школе у обезбеђивању ресурса за унапређивање рада школе, уз уважавање ширих контекстуалних услова у којима школа функционише (развијеност региона, мултиетничност, социодемографска структура).

Графикон 8. Област: Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима – оствареност стандарда



Графикон 8. показује да су у већини школа (75% и више) сви стандарди остварени. Стандард 6.5. Материјално-технички ресурси користе се функционално остварен је у 95% школа. Стандард 6.3. Лидерско деловање директора омогућава развој школе остварен је у 87% установа (трећина има највишу оцену). Око три четвртине школа остварује стандард 6.6. Школа подржава иницијативу и развија предузетнички дух, а око 80% школа остварује стандард 6.4. Људски ресурси су у функцији квалитета рада школе.

Четвртина установа остварује ниво остварености 4 на стандарду 6.5. и петина на стандарду 6.6.

У целини гледано, могло би се закључити да се у већини вреднованх школа материјално-технички ресурси користе функционално и да лидерско деловање директора омогућава развој школе. Процена функционалне употребе материјално-техничких ресурса (првенствено наставних средстава) указује на напоре наставника да наставу учине квалитетнијом. Са друге стране, треба посветити већу пажњу стручном усавршавању наставника, њиховом професионалном развоју и примени новостечених знања, јер би на тај начин људски ресурси били више у функцији квалитета рада школе (стандард 6.4.), као и пружању подршке иницијативи и предузетништву (стандард 6.6.).

### **2.3. Резултати вредновања у области квалитета Настава и учење**

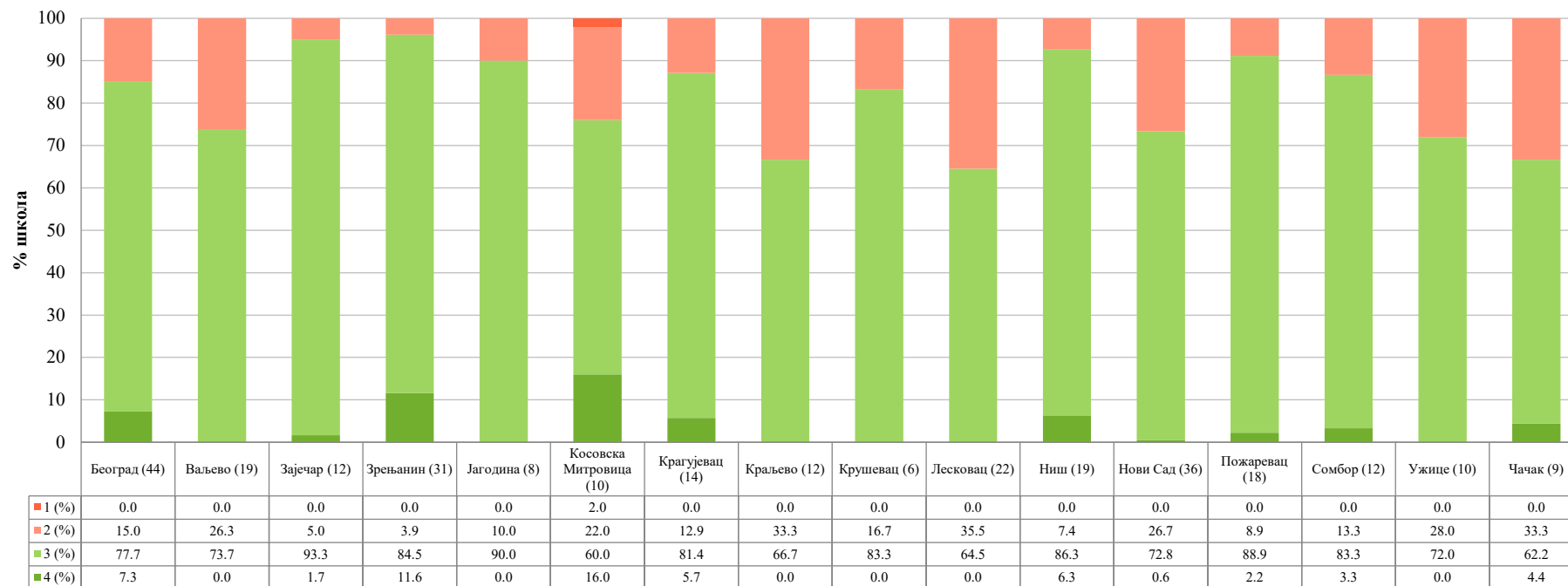
Оквир за вредновање квалитета садржи шест кључних области које су значајне за остваривање главних функција образовно-васпитних установа. Од школа се очекује да у свакој од ових области остваре одређене захтеве да би се могле назвати добрим школама. Међутим, област квалитета *Настава и учење* има приоритетно место будући да се кроз њу рефлектује кључна активност школе – образовање. То не значи да је васпитна функција школе мање важна, већ се на школу гледа као на кључног агенса промена у формалном образовању. Због тога се у овом извештају посебно издвајају резултати вредновања у области *Настава и учење*.

За област у целини и за сваки од пет стандарда квалитета дати су графички прикази процена спољашњих евалуатора у овом узорку школа. Процене квалитета наставе и учења приказане су за сваку школску управу да би се омогућила што прецизнија слика о актуелном стању, али и о потребама школа у одређеним деловима државе.

На Графикону 9. приказана је расподела процена спољашњих евалуатора (по школским управама) за свих пет стандарда у области *Настава и учење*. Графички приказ даје могућност да се види како су распоређене процене у односу на четири нивоа остварености стандарда. Тако се за сваку школску управу може видети у ком проценту се сваки ниво остварености (од 1 до 4) појављивао у проценама спољашњих евалуатора. Додатно, у Прилогу 2 овог извештаја дати су посебни прикази за сваки од пет стандарда у овој области. На основу њих може се видети проценат школа у свакој школској управи које су оствариле конкретан стандард на одговарајућем нивоу.

Графикон 9. Расподела нивоа остварености свих стандарда у области Настава и учење по школским управама – основне школе

Област 2: Настава и учење



Напомена: Ради бољег увида у резултате, у загради поред назива школске управе наведен је број вреднованих школа.

На Графикону 9. видљиво је да се у школским управама стандарди у области Настава и учење остварују углавном на нивоу 3. У неким од поменутих школских управа забележена је остварност појединих стандарда на нивоу 4. Неоствареност стандарда у области Настава и учење на нивоу 1 забележена је само у школској управи Косовска Митровица.

Истраживачки подаци показују да наше основне школе пружају ученицима прилично уједначен квалитет наставе. Ипак, постоје извесне разлике у процени квалитета ове области између школских управа на нивоу узорка вреднованих основних школа.

У интерпретацији процена треба имати у виду укупан број вреднованих основних школа по школским управама, као и контекст у коме се остварује настава у школама (нпр. на територији ШУ Косовска Митровица).

Презентовани подаци могу бити основа за осмишљавање мера подршке на системском и локалном нивоу којима ће се утицати на побољшање наставе и уједначавање рада школа у кључној делатности.

## 2.4. Сумарни резултати вредновања рада основних школа

У другој години примене националног оквира за вредновање квалитета рада образовних-васпитних установа у другом циклусу вредновања обухваћене су 282 основне школе. За овај скуп школа утврђена је **просечна оцена општег квалитета 2,5** (најмања оцена је 1, а највећа 4). Око 50% школа је процењено оценом 3 или 4 за општи квалитет рада, при чему треба истаћи да је знатно више школа са оценом 3 (45,4%). Оцену 2 за укупни квалитет рада добило је 44,7% вреднованих основних школа. Оцена 1 појављује се тек у 3,5% школа из овог узорка.

Резултати вредновања показују да је највише подршке школама потребно у остваривању квалитетне наставе, у обезбеђивању услова да се подстакне бољи образовни учинак ученика, као и веће препознатљивости школа као места иновација и васпитно-образовне изузетности.

У односу на појединачне области квалитета, основне школе су показале да у свакој области постоје одређени аспекти рада које би требало одредити као приоритете за побољшање.

У области **Програмирање, планирање и извештавање** основне школе показују резултате, али у већини њих, главна школска документа захтевају одређена побољшања (највише је основних школа које за стандарде из ове области остварују ниво 3). У целини посматрано, школе су најуспешније у програмирању образовно-васпитног рада које је у функцији квалитетног рада школе. Простор за унапређивање рада школа види се у развоју и праћењу остваривања следећих активности: примена стандарда постигнућа, исхода у наставним предметима и међупредметних и предметних компетенција у планирању наставе; старање о функционалности оперативних планова и припрема за часове да би се обезбедило активно учешће ученика током учења; планирање допунске наставе која ће одговарати на стварне потребе ученика и организације рада у мањим групама, уз формативно праћење и давање повратних информација; планирање васпитног рада са ученицима кроз посебне програме на начин којим се подстиче

мотивисаност ученика за учешће, социјални и лични развој и самовредновање рада наставника у оквиру дневног планирања наставе, на начин који омогућава брзу и лаку корекцију планираног.

Област **Настава и учење** је у већини вреднованих школа процењена на нивоу 3, што значи да преовлађују добра решења или примери добре праксе. Евалуатори су најзадовољнији избором дидактичко-методичких решења као и атмосфером на часу и напорима наставника да мотивишу ученике уважавајући њихова претходна постигнућа. У домену индивидуализације наставе, четвртина школа није остварила очекиване резултате. Изузетак чине стандарди који се односе на формативно праћење вреднованих ученика (није остварен у половини вреднованих школа). У целини гледано, квалитетнија настава у основним школама може се остварити ако се обезбеди следеће: укупно формативно и сумативно праћење треба да буде у функцији учења и напредовања ученика; постављање критеријума успешности на нивоу наставних предмета (веза са стандардима постигнућа, исходима и регулативом о оцењивању); давање квалитетне повратне информације ученицима; постављање индивидуалних циљева учења у односу на резултате праћења и оспособљавање ученика за самопроцену напретка (самооцењивање) и вршњачко оцењивање.

Када су у питању **Образовна постигнућа ученика** процењено је да постоји видљив допринос школа образовном напретку ученика, али је, с друге стране, образовни учинак, мерен успехом на завршном испиту, недовољно видљив у већини основних школа. У тумачењу овог налаза потребно је имати у виду чињеницу да се оствареност стандарда о резултатима на завршном испиту, за разлику од свих осталих стандарда, углавном процењује у односу на бројчане показатеље. Ради се о нормама које су постављене на више нивоа, а које се посматрају кумулативно, што мали број школа остварује. Побољшање ситуације у вези са видљивијим доприносом школе образовним постигнућима ученика може се очекивати уколико се учине напори за обезбеђивање квалитета наставе, при чему се као довољно сигурни ослонци виде стандарди постигнућа и исходи наставних предмета. Очигледно је да је у овој области наставницима потребно додатно стручно усавршавање, у циљу дубинског разумевања значаја наставе која се планира и остварује на више нивоа сложености и уз коришћење таксономија образовно-васпитних циљева.

У области **Подршка ученицима** сви стандарди су остварени у преко 85% школа. Поједине стандарде на највишем нивоу остварује петина или трећина школа. Преовлађујуће позитивне процене о раду школа у овој области могу се објаснити континуираним мерама на системском нивоу које имају за циљ развој инклузивности установа кроз школску културу, политику и праксу.

У области квалитета која се односи на укупни **Етос** према проценама екстерних евалуатора у најмање 85% школа четири од пет стандарда је остварено. То указује да се у основним школама суштински води рачуна о безбедности ученика, комуникацији и сарадњи на више нивоа. Међутим, резултати рада других служби, поред осталих инспекције, показују да је у основним школама потребно појачати превентивни рад и развити додатне активности за унапређивање вршњачке сарадње и толеранције.

Стандард који се односи на школу као центар иновација и васпитно-образовне делатности остварен је тек у 35% школа. Простор за унапређивање школског етоса види се у: планирању активности тако да школа буде центар иновација и васпитно-образовне изузетности; планирању активности у оквиру интерног система стручног усавршавања тако да наставници остварују улоге рефлексивних практичара; размени професионалних знања и искустава у школи, са посебним нагласком на улогу наставника који су стекли одређено звање; подршци тимском раду у школи и планирању и реализацији акционих истраживања ради развоја наставе и других области деловања у школи.

Област **Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима** је, судећи према резултатима вредновања, остварена у преко 75% школа. У готово свим школама материјално-технички ресурси се користе функционално, лидерско деловање директора омогућава развој школе и људски ресурси су у великој мери у функцији квалитета рада школе. Највише простора за унапређивање рада у овој области види се у: функционисању интерног школског система за праћење и вредновање квалитета рада (инструктивни рад директора и стручних сарадника, самовредновање, коришћење података за развој школе), подршци функционалном професионалном развоју запослених (избор тема, самовредновање, улога наставника са звањима, примена нових знања у настави), као и пружању подршке иницијативи и предузетништву.

### 3. СПОЉАШЊЕ ВРЕДНОВАЊЕ КВАЛИТЕТА РАДА СРЕДЊИХ ШКОЛА

#### 3.1. Обухват средњих школа спољашњим вредновањем

У 15 школских управа у школској 2022/2023. години вреднован је рад укупно 69 средњих школа (34 стручних школа, 12 мешовитих школа, 20 гимназија, једна уметничка школа и једна школа за ученике са оштећењима вида).

Подаци приказани у Табели 2. показују да је у тренутном циклусу спољашњег вредновања квалитета рада школа највећи број вреднованих школа присутан у оквиру ШУ Ниш (8) и ШУ Сомбор (8), док се у оквиру преосталих 13 школских управа распон школа у узорку креће у интервалу од 2 до 6.

Табела 2. Број вреднованих средњих школа и њихова пропорционална заступљеност по школским управама

| ШУ                 | Број вреднованих<br>школа |
|--------------------|---------------------------|
| Београд            | 6                         |
| Ваљево             | 4                         |
| Зајечар            | 2                         |
| Зрењанин           | 6                         |
| Јагодина           | 3                         |
| Косовска Митровица | 3                         |
| Крагујевац         | 4                         |
| Краљево            | 3                         |
| Крушевац           | 5                         |
| Лесковац           | 3                         |
| Ниш                | 8                         |
| Нови Сад           | 6                         |
| Пожаревац          | 2                         |
| Сомбор             | 8                         |
| Ужице              | 6                         |
| <b>Укупно</b>      | <b>69</b>                 |

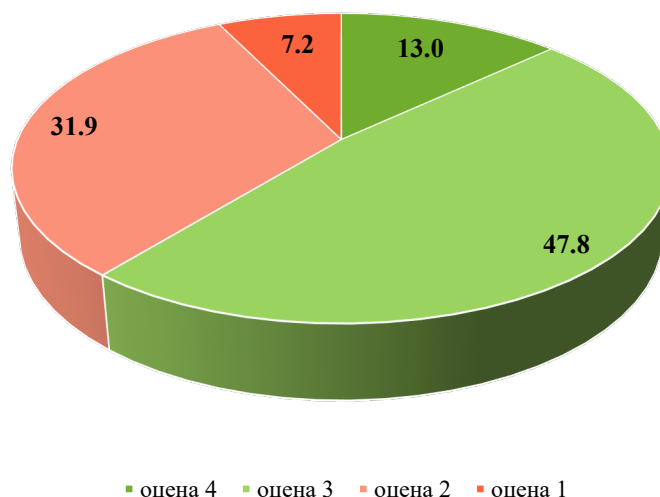


## 4. Резултати спољашњег вредновања средњих школа

### 4.1. Оцена општег квалитета рада школа

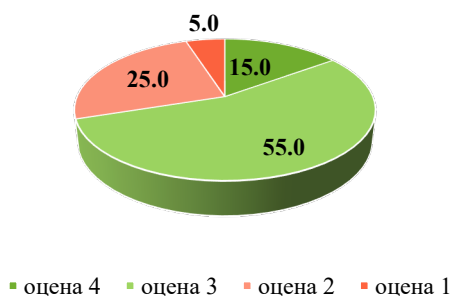
У односу на критеријуме квалитета који предвиђају четворостепену скалу за оцењивање, **просечна оцена општег квалитета рада средњих школа износи 2,67**. Расподела просечних оцена приказана је на графиконима који следе и односи се на: све вредноване средње школе (Графикон 10.), гимназије (Графикон 11.), средње стручне и уметничке школе (Графикон 12.) и мешовите школе (Графикон 13.). Због малог броја уметничких школа, њихове просечне оцене су приказане заједно са оценама за средње стручне школе. На крају другог циклуса вредновања анализираће се и приказивати просечне оцене за све типове школа понаособ.

*Графикон 10. Дистрибуција оцне општег квалитета у средњим школама*

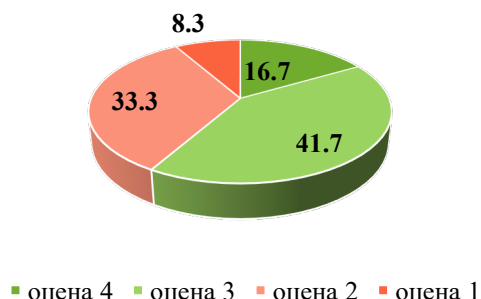


Приказани подаци показују да се 60,9% вреднованих школа сврстава у категорију школа у којима се добро ради (опште оцене квалитета рада 3 и 4). При томе треба имати у виду да школе са највишим квалитетом рада (оцена 4) нису доминантне, већ да удео школа које су оцењене оценом 3 износи 47,8%. Чак 7,2% школа је оцењено најнижом оценом. С друге стране, више од четвртине школа добија општу оцену квалитета рада 2, што указује на свеобухватну потребу за унапређивањем квалитета њиховог рада у различитим аспектима.

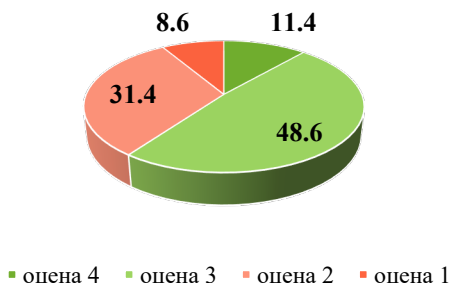
Графикон 11. Дистрибуција оцене општег квалитета рада у гимназијама



Графикон 12. Дистрибуција оцене општег квалитета рада у мешовитим средњим школама



Графикон 13. Дистрибуција оцене општег квалитета рада у средњим стручним и уметничким школама

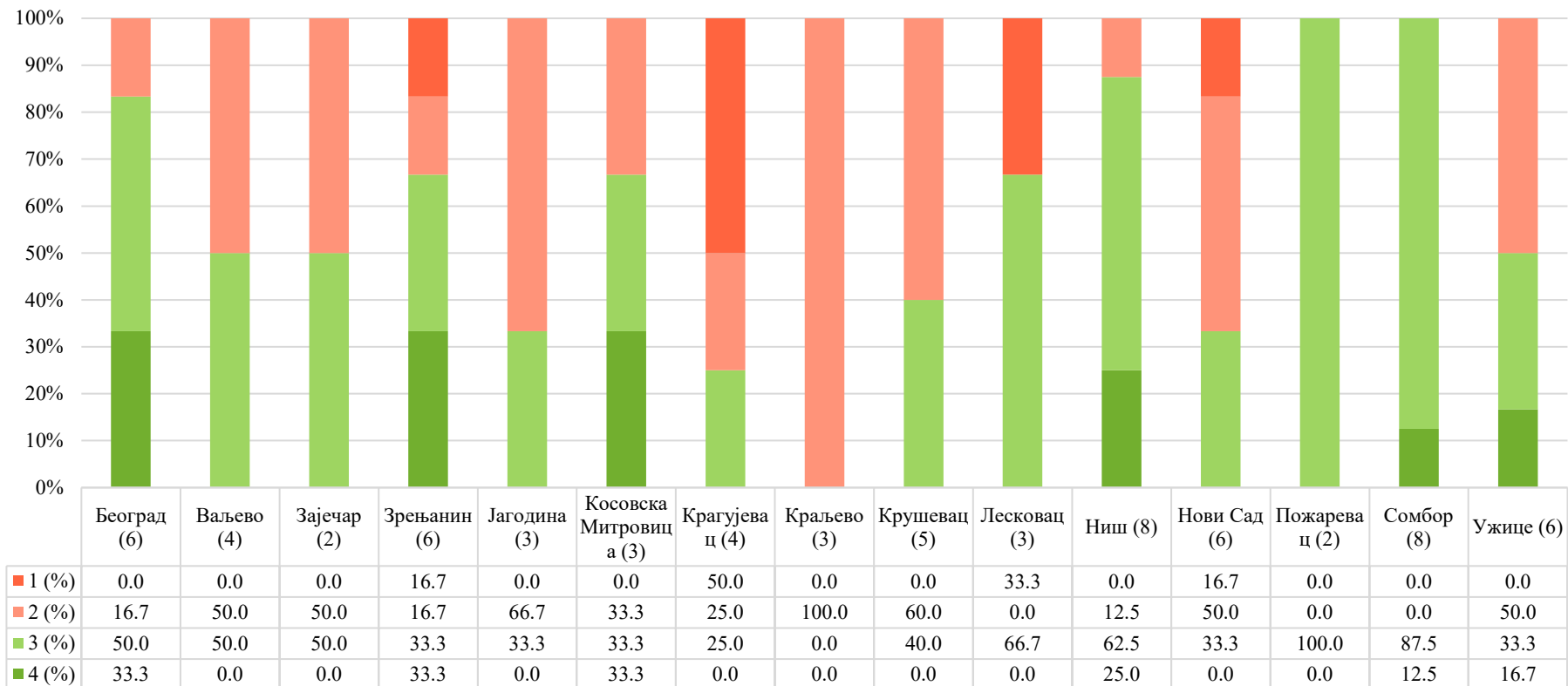


Приликом тумачења резултата приказаних на графиконима 11, 12. и 13. важно је имати у виду да у узорку средњих школа доминирају средње стручне и уметничке школе (приказани резултати се односе на 20 вреднованих гимназија, 35 стручних и уметничких школа и 12 мешовитих школа). Добијени резултати показују да су разлике у дистрибуцији опште оцене квалитета рада у односу на тип средње школе присутне када је реч о општим оценама квалитета 3 и 4. Другим речима, гимназије постижу у одређеној мери више оцене од средњих стручних школа. Сличност у приказаним резултатима видљива је у погледу најнижих оцена – приближан проценат различитих типова школа остварује најниже оцене.

Квалитет рада вреднованих средњих школа на нивоу школских управа приказан је на Графикону 14. За појединачну школску управу може се видети у ком проценту се свака оцена (на скали од 1 до 4) појављивала у проценама спољашњих евалуатора. У тумачењу налаза треба имати у виду разлике између школских управа у односу на обухват школа спољашњим вредновањем (видети Табелу 2.).

Графикон 14. Расподела оцена општег квалитета рада средњих школа (ниво школских управа)

### Оцена општег квалитета рада школа



Напомена: Ради бољег увида у резултате, у загради поред назива школске управе наведен је број вреднованих школа.

Увидом у Графикон 14. може се приметити да у седам школских управа преовладава оцена општег квалитета 3 (у две школске управе Пожаревац и Сомбор све вредноване средње школе добиле су оцелу 3 или 4). У школским управама Краљево, Крагујевац, Јагодина, Нови Сад и Крушевац доминира оцелу 2. Уочава се да је у школској управи Крагујевац највећи проценат најнижих оцелу.

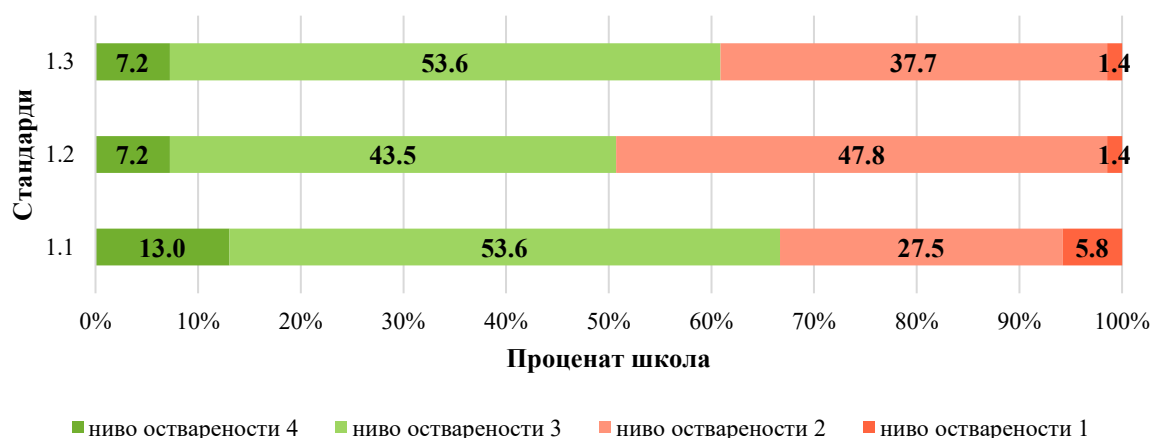
## 4.2. Резултати вредновања појединачних области квалитета

Као и код основних школа, приказ резултата вредновања средњих школа садржи графички и описни приказ добијених резултата. Резултати су приказани графички на следећи начин: са две нијансе зелене боје означен је укупан проценат школа које су оствариле одговарајући стандард (ниво остварености 3 и 4), а са две нијансе црвене боје означен је укупан проценат школа које нису оствариле стандард (ниво остварености 1 и 2). Осим тога, графикон омогућава и добијање прецизније слике о расподели оцена на четири нивоа (од 1 до 4). Свака оцена приказана је посебном бојом (према легенди испод графикона).

### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ПРОГРАМИРАЊЕ, ПЛАНИРАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ

Три стандарда у овој области односе се на доследну примену прописа и функционално планирање и програмирање рада у школи на више нивоа и у више области. Осим тога, поједини показатељи квалитета говоре о томе да ли се у школи примењују стандарди постигнућа у раду и да ли се у програмирању рада уважавају различите потребе ученика.

Графикон 15. Област: Настава и учење – оствареност стандарда



Према расподели приказаној на Графикону 15. може се закључити да већина школа (50% и више) из скупа вреднованих остварује сва три стандарда.

Школе су најуспешније у програмирању образовно-васпитног рада које је у функцији квалитетног рада школе (66,6% школа остварује овај стандард). Треба истаћи да 13% школа остварује наведени стандард на највишем нивоу.

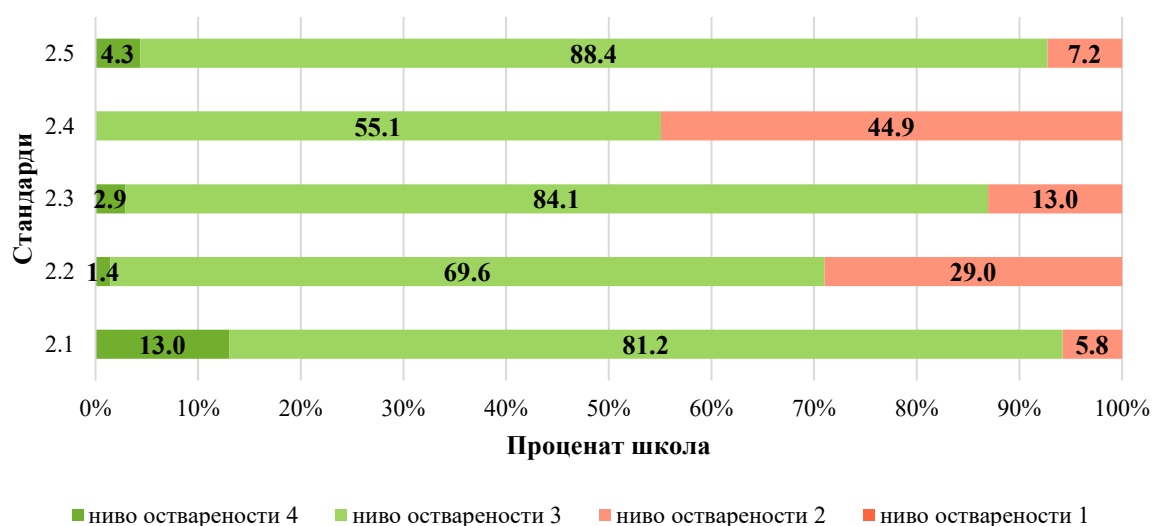
Када се посматрају нивои 3 и 4 који говоре о оствареном стандарду, највише је средњих школа са нивоом остварености 3 (око 50%), што указује на потребу унапређивања главних програмских докумената школе.

С обзиром на то да су стандарди формулисани тако да су усмерени на квалитет рада, а не само на испуњавање законске обавезе, већи удео нивоа остварености 2 указује да је стандард остварен у мањој мери што се односи на око трећину вреднованих школа.

## ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – НАСТАВА И УЧЕЊЕ

На основу процене остварености пет стандарда у овој области добијају се релевантне информације о адекватности дидактичко-методичког поступања наставника, о прилагођавању наставе образовно-васпитним потребама ученика, о конструкцији знања на часу, усвајању вредности, развијању вештина и компетенција на часу, о оцењивању које је у функцији учења, као и о стварању услова да сваки ученик буде успешан.

Графикон 16. Област: Настава и учење – оствареност стандарда



На Графикону 16. може се уочити да су стандарди 2.1. *Наставник ефикасно управља процесом учења на часу* и 2.5. *Сваки ученик има прилику да буде успешан* остварени у готово свим школама (на нивоу 3 или 4). Стандард 2.3. *Ученици стичу знања, усвајају вредности, развијају вештине и компетенције на часу* остварен је у преко 85% школа. Стандард 2.2. *Наставник прилагођава рад на часу образовно-васпитним потребама ученика* остварен је у 70% вреднованих установа. Најмање остварени стандард је стандард 2.4. *Поступци вредновања су у функцији даљег учења* који је остварен је у 55,1% школа.

Прегледом добијених резултата, може се констатовати да преовлађује ниво остварености 3 на свим стандардима (у мањој мери за стандард 2.4.). Изузетно је мало школа са нивоом остварености 4 (на стандарду 2.4. ниједна школа). Добра вест је да ниједна школа није добила оцену 1 на стандардима из ове области.

У односу на захтеве квалитетне наставе, може се закључити да највише простора за унапређивање постоји у домену формативног оцењивања које није у довољној мери заступљено у настави, не подстиче се вршњачко оцењивање и самооцењивање, повратна информација је претежно општа, одложена и изражена кроз квантитативне показатеље, а критеријуми вредновања ученицима нису јасни.

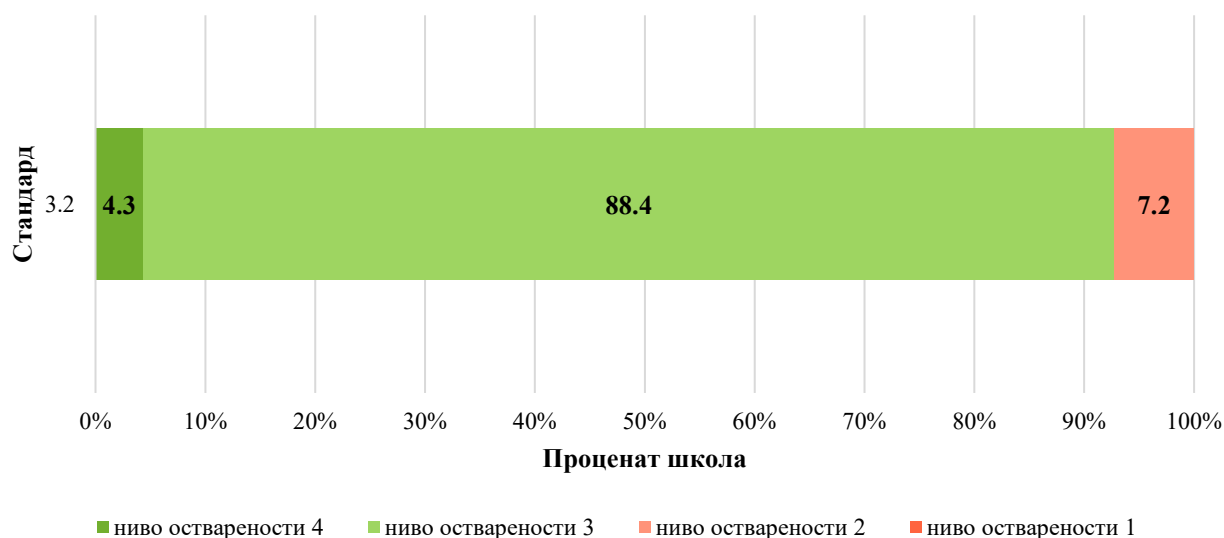
Такође, наставник у довољној мери не прилагођава захтеве могућностима ученика, није довољно присутан индивидуализован приступ у раду, односно прилагођавање темпа и захтева могућностима ученика, наставног материјала и посвећивање довољно времена ученицима у складу са њиховим потребама.

Додатне анализе квалитета наставе у школама могу дати прецизније одговоре на ово питање.

### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ОБРАЗОВНА ПОСТИГНУЋА УЧЕНИКА

У овој области квалитета, када су у питању средње школе, у процесу вредновања процењује се само оствареност стандарда који се односи на допринос школе постигнућима ученика – 3.2. Стандард који се односи на ниво образовних постигнућа – 3.1. процењиваће се тек када матура у средњој школи буде имала одлике екстерног испита на националном нивоу.

Графикон 17. Област: Образовна постигнућа ученика – оствареност стандарда

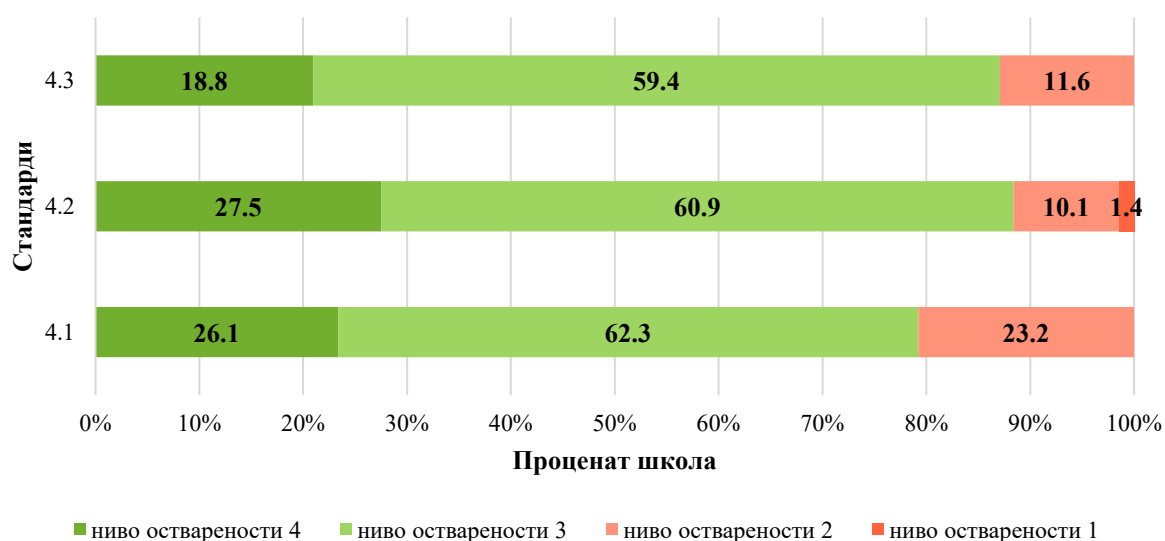


Расподела резултата у оквиру Графикана 17. показује да је стандард 3.2. остварен у скоро свим школама, када се погледају нивои 3 и 4 заједно (92,8%). Међутим, свега 4% вреднованих школа на овом стандарду добија највишу оцену. Имајући у виду све системске напоре и допринос који се од школа очекује у погледу креирања образовно-васпитне средине која ће континуирано доприносити већој успешности ученика, добијени резултати могу се сматрати задовољавајућим.

## ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ПОДРШКА УЧЕНИЦИМА

Стандарди квалитета који се односе на подршку ученицима обухватају спектар активности за које су одговорни различити актери у школи. Ови стандарди су основа за процену да ли је подршка ученицима у школи планирана и организована, да ли се реализује континуирано, да ли се води рачуна о квалитету подршке личном развоју ученика и да ли функционише и на ком нивоу функционише систем подршке деци из осетљивих група.

Графикон 18. Област: Подршка ученицима – оствареност стандарда

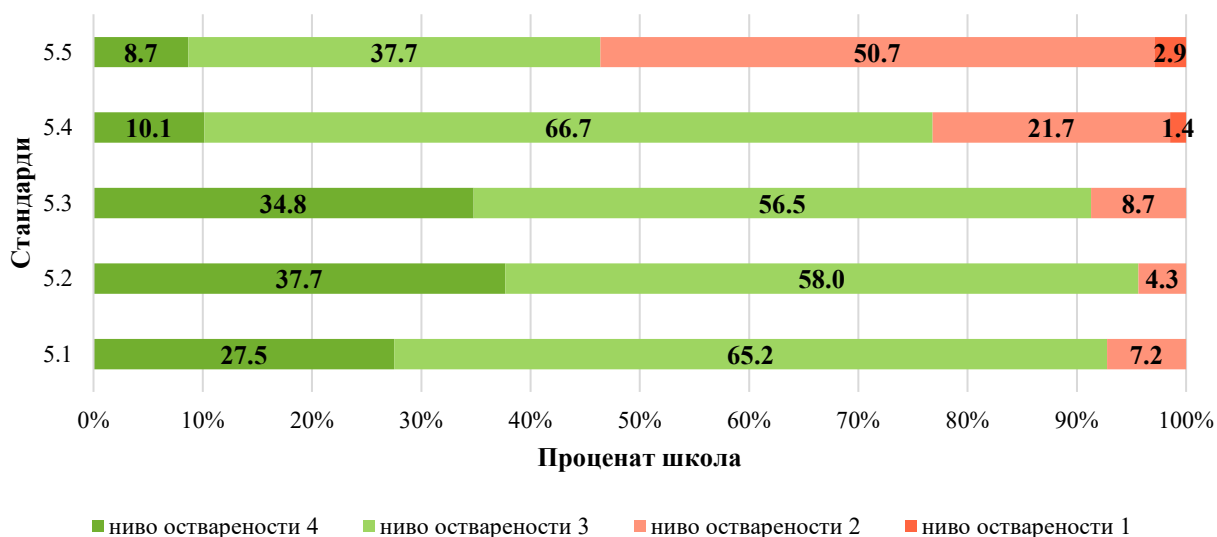


Када се стандарди посматрају на четири нивоа остварености, највише је средњих школа са оценом 3. Међутим, расподела оцена приказана на Графикону 18. показује да су евалуатори најмање задовољни функционисањем система пружања подршке свим ученицима – око четвртине школа (23,2%) не остварује стандард 4.1. У односу на овај стандард, доста бољи квалитет рада школе постижу у погледу пружања подршке ученицима из осетљивих група – 4.3. и подстицању личног, професионалног и социјалног развоја – 4.2. Имајући у виду значај обезбеђивања квалитетног и праведног образовања за сву децу, добијени резултати показују да у средњим школама постоји простор и потреба за унапређивањем различитих образовних и социјалних стратегија подршке.

## ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ЕТОС

Стандарди у овој области квалитета описују пожељан степен безбедности за све учеснике у образовно-васпитном процесу, степен демократизације односа свих учесника у школи, промовисање резултата ученика и наставника, систем заштите од насиља, развој инклузивне и антидискриминативне културе, као и степен и квалитет сарадње.

Графикон 19. Област: Етос – оствареност стандарда



На Графикону 19. може се видети да су у области Етос у 90% школа стандарди остварени, изузев стандарда 5.4 и 5.5. Стандард 5.1 *Успостављени су добри међуљудски односи* је остварен у 92,8% школа. Такође, стандард 5.2 *Резултати ученика и наставника се подржавају и промовишу* остварен је у 95,7% школа, док је стандард 5.3 *У школи функционише систем заштите од насиља* остварен у 91,3% школа. Стандард 5.4 *У школи је развијена сарадња на свим нивоима* остварен је у око 77% школа. Стандард 5.5. *Школа је центар иновација и васпитно-образовне делатности* је остварен у 46,4% школа (37,7% школа је на нивоу остварености 3).

Према добијеним резултатима може се закључити да се у вреднованим школама негују добри међуљудски односи, да су у питању демократске институције у којима се промовише толеранција. Са друге стране, подаци који говоре о томе да је школа безбедна средина у којој функционише мрежа за решавање проблема насиља, у којој се спроводе превентивне активности, анализирају случајеви насилног понашања и примењују одговарајуће мере интервенције не кореспондирају са све чешћим случајевима насилног понашања. Пре свега, мора се поставити питање о валидности ових налаза, у светлу догађаја који су се издешавали током ове школске године. Треба имати у виду да стандард који се тиче безбедности није усмерен на мерење стопе насиља, већ на утврђивање активности које школа предузима како би га сузбила и правовремено реаговала у случају да се оно догоди. Насиље није карактеристично само за школску средину, већ је у питању шири друштвени проблем, те решавање овог проблема мора

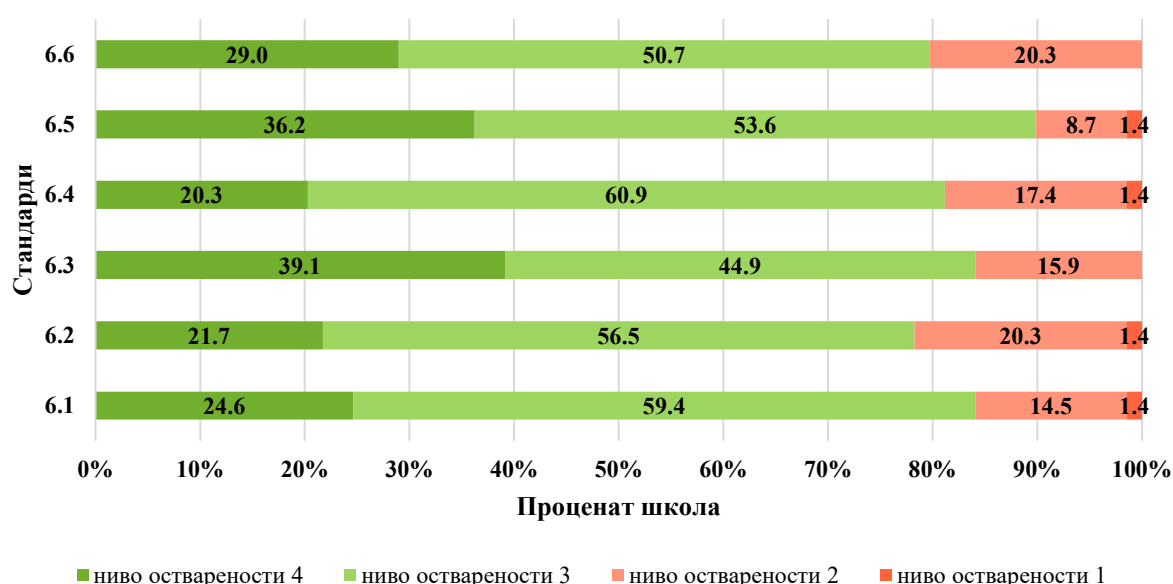


укључивати широки системски приступ и учешће свих релевантних актера, како на нивоу државе, тако и на нивоу локалних институција.

### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА – ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА

Укупно шест стандарда у овој области односи се на вредновање рада директора кроз планирање, организацију, руковођење и јасно истакнуту лидерску улогу. Осим тога, овим стандардима процењује се да ли се људски и материјално-технички ресурси функционално користе и да ли школа подржава иницијативу и предузетнички дух. Акцент је на функционалној употреби ресурса. Евалуатори посебно вреднују напоре и иницијативе школе у обезбеђивању ресурса за унапређивање рада школе, уз уважавање ширих контекстуалних услова у којима школа функционише.

Графикон 20. Област: Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима – оствареност стандарда



Графикон 20. показује да су у већини школа (75% и више) сви стандарди остварени. Стандард 6.5. *Материјално-технички ресурси користе се функционално* остварен је у 89,8% школа. Стандард 6.3. *Лидерско деловање директора омогућава развој школе* остварен је у 84% установа (више од трећине има највишу оцену). Стандард 6.1 остварен је такође у 84% установа. Око 80% школа остварује стандард 6.6. *Школа подржава иницијативу и развија предузетнички дух*, а око три четвртине остварује стандард 6.2. *Функционисање и праћење квалитета рада*.

У целини гледано, могло би се закључити да се у већини вреднованих школа материјално-технички ресурси користе функционално и да лидерско деловање директора омогућава развој школе. Процена функционалне употребе материјално-техничких ресурса (првенствено наставних средстава) указује на напоре наставника да

наставу учине квалитетнијом. Са друге стране, треба посветити већу пажњу стручном усавршавању наставника, њиховом професионалном развоју и примени новостечених знања, јер би на тај начин људски ресурси били више у функцији квалитета рада школе (стандард 6.4.), као и пружању подршке иницијативи и предузетништву (стандард 6.6.).

### **4.3. Резултати вредновања у области квалитета Настава и учење**

Као и за основне школе, у овом поглављу приказани су резултати вредновања у области квалитета Настава и учење, због кључне делатности школе – образовања. За област у целини, како за гимназије, тако и за средње стручне школе, дати су графички прикази процена спољашњих евалуатора (Графикон 21.). Приликом тумачења резултата треба бити опрезан, због мањег броја мешовитих школа (12) и гимназија (20) у односу на број средњих стручних и уметничких школа (35).

Процене квалитета наставе и учења приказане су за сваку школску управу да би се омогућила што прецизнија слика о актуелном стању, али и о потребама школа у одређеним деловима државе. Графикони 21-23. омогућавају да се на нивоу школских управа види у ком проценту се сваки ниво остварености (од 1 до 4) појављивао у проценама спољашњих евалуатора и то за оба типа средњих школа.

Графикон 20. Расподела нивоа остварености свих стандарда у области Настава и учење по школским управама – средње школе

### Оцена стандарда у области 2: Настава и учење



Напомена: Ради бољег увида у резултате, у загради поред назива школске управе наведен је број вреднованих школа.

На Графикону 20. видљиво је да се у школским управама стандарди у области Настава и учење остварују углавном на нивоу 3. Изузетак чини школска управа Краљево (доминира оцена 2). Само у неким установама из школских управа Београд, Зрењанин, Косовска Митровица, Сомбор и Ужице је остварена оцена 4. Неоствареност стандарда у области Настава и учење на нивоу 1 није забележена ни у једној од школских управа.

Анализа расподеле процена квалитета наставе и учења у средњим школама из различитих региона показује да средње школе пружају ученицима прилично уједначен квалитет наставе. Упркос томе, постоје извесне разлике у процени квалитета ове области између школских управа на нивоу узорка вреднованих средњих школа. Утолико је пре нашем систему потребан инструмент који ће помоћи да се дође до уједначеног квалитета образовања, чиме се обезбеђује један од основних принципа – праведност у образовању. Дакле, свим ученицима треба омогућити једнаке шансе за успех, за шта је веома важан свеобухватан и уједначен квалитет рада.

#### 4.4. Сумарни резултати вредновања рада средњих школа

Приликом анализе и интерпретације резултата веома је важно имати у виду да се процес вредновања квалитета рада средњих школа током примене другог циклуса спољашњег вредновања односи на свега 69 средњих школа у Републици Србији. Додатно ограничење у анализи и тумачењу резултата представља и нерепрезентативност узорка, о чему говори заступљеност установа и типа школе на нивоу школских управа.

У односу на оцене које представљају општи квалитет рада установе, у групи тзв. добрих средњих школа (оцене 3 и 4) налази се 60,9% вреднованих установа, при чему је око 10% школа добило највишу оцену. Најнижу оцену (1) је добило 7,2% школа, док се скоро трећина вреднованих средњих школа налази у групи школа у којима се захтева преиспитивање рада (оцена 2).

Генерално гледано, долази се до закључка да је у областима квалитета Образовна постигнућа ученика, Подршка ученицима, Етос и Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима најлакше остварити стандарде, а да се они најтеже остварују у областима Програмирање, планирање и извештавање, као и Настава и учење. Треба истаћи да је област Образовна постигнућа ученика у средњим школама вреднована преко једног стандарда, будући да матурски испити немају карактер екстерних испита.

На нивоу области која се односи на квалитетно **планирање и програмирање рада** школе, вредноване установе најбоље резултате постижу када је реч о програмирању образовно-васпитног рада које је у функцији квалитетног рада школе. Међутим, простор за унапређивање препознат је код половине вреднованих школа, а и код школа које су оствариле стандарде у овој области доминирају оне са нивоом остварености 3, што указује на потребу унапређивања главних програмских докумената школе.

Када је реч о области **Настава и учење**, у настави која се остварује у средњим школама, потреба за квалитетнијим радом препознаје се пре свега када је реч о формативном оцењивању, не подстиче се у довољној мери вршњачко оцењивање и самооцењивање, повратна информација је претежно општа, одложена и изражена кроз квантитативне показатеље, а критеријуми вредновања ученицима нису јасни. Поред тога, није у довољној мери присутна индивидуализација и диференцијација наставе.

Обухватнија слика у погледу процене **образовних постигнућа** на овом нивоу школовања биће присутна након увођења екстерног националног матурског испита. Резултати добијени у оквиру стандарда који је предмет вредновања у овој области показују да, према проценама евалуатора, свега 4% школа остварује највиши ниво квалитета у погледу континуираног доприноса већој успешности ученика. Овај налаз се може сматрати индикативним у погледу потребе да средње школе систематски и континуирано у већој мери доприносе успешности ученика.

Веома значајан аспект квалитета рада школе представља и систем **подршке** свим ученицима који се, према добијеним подацима, у школама недовољно перципира као посебно важан. Према школе постижу добар квалитет рада у погледу пружања подршке ученицима из осетљивих група и доприносе подстицању личног, професионалног и социјалног развоја, добијени резултати показују да постоји простор и потреба за унапређивањем различитих образовних и социјалних стратегија подршке.

Различити аспекти квалитета који се односе на **етос** вреднованих школа процењени су као високо остварени. Судаћи по добијеним резултатима, међуљудски односи и комуникација у школама су добри, присутна је промоција постигнућа наставника и ученика, функционише систем заштите ученика од насиља и развијена је сарадња на свим нивоима. Простор за унапређивање је присутан у погледу стандарда који се односи на школу као центар иновација и васпитно-образовне делатности. Резултати који се односе на безбедност школске средине су и ове године неочекивано позитивни, будући да подаци о заступљености вршњачког насиља у школама доводе у питање валидност добијених налаза. Међутим, треба имати у виду да стандард који се тиче безбедности није усмерен на мерење стопе насиља, већ на утврђивање активности које школа предузима како би га сузбила и правовремено реаговала у случају да се оно догоди. Исто тако, важно је уважити и чињеницу да насиље представља комплексан друштвени проблем, те решавање овог проблема није могуће без системског приступа и учешћа свих релевантних актера.

Према проценама евалуатора, квалитет **организације рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима** у средњим школама је високо вреднован. Материјално-технички ресурси се користе функционално, а препозната је и лидерска улога директора. Неопходно је већу пажњу усмерити на професионални развој наставника, примену новостечених знања, као и пружање подршке иницијативи и предузетничком духу.

## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

---

У извештају су приказани резултати спољашњег вредновања квалитета рада основних и средњих школа у школској 2022/2023. години. Годишњим планом спољашњег вредновања за 2022/2023. годину предвиђено је да вредновањем буду обухваћене основне и средње школе. Предшколске установе нису биле предмет вредновања, због приоритетних активности у оквиру пројекта „Године узлета“.

Током школске 2022/2023. године вредноване су 282 основне и 69 средњих школа. На основу добијених резултата утврђено је да просечна општа оцена квалитета вреднованих основних школа износи 2,5. Око 50% школа је процењено оценом 3 или 4 за општи квалитет рада, при чему треба истаћи да је знатно више школа са оценом 3 (45,4%). Оцену 2 за укупни квалитет рада добило је 44,7% вреднованих основних школа. Оцена 1 појављује се у 3,5% школа из овог узорка. Просечна општа оцена квалитета рада средњих школа износи 2,67. Око 60% вреднованих средњих школа се сврстава у категорију школа у којима се добро ради (опште оцене квалитета рада 3 и 4), при чему доминирају школе са оценом 3 (47,8%). Најнижом оценом је оцењен 7,2% школа. Осим тога, више од четвртине школа добија општу оцену квалитета рада 2, што указује на свеобухватну потребу за унапређивањем квалитета њиховог рада у различитим аспектима.

Општа слика квалитета одражава се и кроз процену квалитета појединачних области. Када је реч о вреднованим установама, као најјаче стране истичу се подршка ученицима, међуљудски односи и организација рада и управљање ресурсима. Уочава се да су школе најслабије у остваривању квалитетне наставе, обезбеђивању услова да се подстакне бољи образовни учинак ученика и препознатљивости установе као места иновација и васпитно-образовне изузетности. Поред тога, у средњим школама постоји велики простор за унапређивање рада у области планирања и програмирања рада.

Коначно, сви приказани и интерпретирани резултати спољашњег вредновања који се односе на узорак установа, могу бити употребљени као подаци на основу којих се планира развој. На нивоу система и нивоу школских управа сагледане су предности и недостаци рада образовно-васпитних установа, што је полазиште у осмишљавању различитих видова подршке. На нивоу установа постоје квантитативни показатељи (нивои остварености појединачних стандарда) и квалитативне процене (наративни описи о процени рада школе) који су основа за акционо планирање у свих шест области квалитета или само у оним областима које захтевају интервенције у правцу позитивне промене.

### ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА 1: ПРОГРАМИРАЊЕ, ПЛАНИРАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ

#### **1.1. Програмирање образовно-васпитног рада је у функцији квалитетног рада школе.**

- 1.1.1. Школски програм се заснива на прописаним начелима за израду овог документа.
- 1.1.2. У изради Развојног плана установе учествовале су кључне циљне групе (наставници, стручни сарадници, директор, ученици, родитељи, локална заједница).
- 1.1.3. Садржај кључних школских докумената одражава специфичности установе.
- 1.1.4. Програмирање рада заснива се на аналитичко-истраживачким подацима и проценама квалитета рада установе.
- 1.1.5. У програмирању рада уважавају се узрасне, развојне и специфичне потребе ученика.

#### **1.2. Планирање рада органа, тела и тимова је у функцији ефективног и ефикасног рада у школи.**

- 1.2.1. Годишњи план рада донет је у складу са школским програмом, развојним планом и годишњим календаром.
- 1.2.2. У оперативним/акционим плановима органа, тела, тимова, стручних сарадника и директора конкретизовани су циљеви из развојног плана и школског програма и уважене су актуелне потребе школе.
- 1.2.3. Планови органа, тела и тимова јасно одсликавају процесе рада и пројектују промене на свим нивоима деловања.
- 1.2.4. Оперативно планирање органа, тела и тимова предвиђа активности и механизме за праћење рада и извештавање током школске године.
- 1.2.5. Годишњи извештај садржи релевантне информације о раду школе и усклађен је са садржајем годишњег плана рада.

#### **1.3. Планирање образовно-васпитног рада усмерено је на развој и остваривање циљева образовања и васпитања, стандарда постигнућа/исхода у наставним предметима и општим међупредметних и предметних компетенција.**

- 1.3.1. Наставници користе међупредметне и предметне компетенције и стандарде за глобално планирање наставе и исходе постигнућа за оперативно планирање наставе.
- 1.3.2. У оперативним плановима наставника и у њиховим дневним припремама видљиве су методе и технике којима је планирано активно учешће ученика на часу.
- 1.3.3. Планирање допунске наставе и додатног рада је функционално и засновано је на праћењу постигнућа ученика.

---

<sup>4</sup> Правилник о стандардима квалитета рада установе („Службени гласник РС – Просветни гласник“, бр. 14/ 2018)

- 1.3.4. У планирању слободних активности уважавају се резултати испитивања интересовања ученика.
- 1.3.5. Планирање васпитног рада са ученицима засновано је на аналитичко-истраживачким подацима, специфичним потребама ученика и условима непосредног окружења.
- 1.3.6. Припреме за наставни рад садрже самовредновање рада наставника и/или напомене о реализацији планираних активности.

## **ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА 2: НАСТАВА И УЧЕЊЕ**

### **2.1. Наставник ефикасно управља процесом учења на часу.**

- 2.1.1. Ученику су јасни циљеви часа/исходи учења и зашто то што је планирано треба да научи.
- 2.1.2. Ученик разуме објашњења, упутства и кључне појмове.
- 2.1.3. Наставник успешно структурира и повезује делове часа користећи различите методе (облике рада, технике, поступке...), односно спроводи обуку у оквиру занимања/профила у складу са специфичним захтевима радног процеса.
- 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).
- 2.1.6. Наставник функционално користи постојећа наставна средства и ученицима доступне изворе знања.

### **2.2. Наставник прилагођава рад на часу образовно-васпитним потребама ученика.**

- 2.2.1. Наставник прилагођава захтеве могућностима сваког ученика.
- 2.2.2. Наставник прилагођава начин рада и наставни материјал индивидуалним карактеристикама сваког ученика.
- 2.2.3. Наставник посвећује време и пажњу сваком ученику у складу са његовим образовним и васпитним потребама.
- 2.2.4. Наставник примењује специфичне задатке/активности/материјале на основу ИОП-а и плана индивидуализације.
- 2.2.5. Ученици којима је потребна додатна подршка учествују у заједничким активностима којима се подстиче њихов напредак и интеракција са другим ученицима.
- 2.2.6. Наставник прилагођава темпо рада различитим образовним и васпитним потребама ученика.

### **2.3. Ученици стичу знања, усвајају вредности, развијају вештине и компетенције на часу.**

- 2.3.1. Активности/радови ученика показују да су разумели предмет учења на часу, умеју да примене научено и образложе како су дошли до решења.



- 2.3.2. Ученик повезује предмет учења са претходно наученим у различитим областима, професионалном праксом и свакодневним животом.
- 2.3.3. Ученик прикупља, критички процењује и анализира идеје, одговоре и решења.
- 2.3.4. Ученик излаже своје идеје и износи оригинална и креативна решења.
- 2.3.5. Ученик примењује повратну информацију да реши задатак/унапреди учење.
- 2.3.6. Ученик планира, реализује и вреднује пројекат у настави самостално или уз помоћ наставника.

#### **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.

#### **2.5. Сваки ученик има прилику да буде успешан.**

- 2.5.1. Наставник/инструктор практичне наставе и ученици се међусобно уважавају, наставник/инструктор практичне наставе подстиче ученике на међусобно уважавање и на конструктиван начин успоставља и одржава дисциплину у складу са договореним правилима.
- 2.5.2. Наставник користи разноврсне поступке за мотивисање ученика уважавајући њихове различитости и претходна постигнућа.
- 2.5.3. Наставник подстиче интелектуалну радозналост и слободно изношење мишљења.
- 2.5.4. Ученик има могућност избора у вези са начином обраде теме, обликом рада или материјала.
- 2.5.5. Наставник показује поверење у могућности ученика и има позитивна очекивања у погледу успеха.

### **ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА 3: ОБРАЗОВНА ПОСТИГНУЋА УЧЕНИКА**

#### **3.1. Резултати ученика на завршном испиту показују оствареност стандарда постигнућа наставних предмета, односно оствареност постављених индивидуалних циљева учења<sup>5</sup>**

- 3.1.1. Резултати ученика на завршном испиту из српског/матерњег језика и математике су на нивоу или изнад нивоа републичког просека.
- 3.1.2. Најмање 80% ученика остварује основни ниво стандарда постигнућа на

---

<sup>5</sup> Овај стандард је применљив само за основну школу. По доношењу програма матуре и завршног испита у средњој школи, биће усвојен посебан стандард 3.1. за овај ниво образовања.

тестовима из српског/матерњег језика и математике.

3.1.3. Најмање 50% ученика остварује средњи ниво стандарда постигнућа на тестовима из српског/матерњег језика и математике.

3.1.4. Најмање 20% ученика остварује напредни ниво стандарда постигнућа на тестовима из српског/матерњег језика и математике.

3.1.5. Резултати ученика на комбинованом тесту су на нивоу или изнад нивоа републичког просека.

3.1.6. Ученици који добијају додатну образовну подршку постижу очекиване резултате на завршном испиту у односу на индивидуалне циљеве/исходе учења.

3.1.7. Просечна постигнућа одељења на тестовима из српског/матерњег језика и математике су уједначена.

### **3.2. Школа континуирано доприноси бољим образовним постигнућима ученика.**

3.2.1. Резултати праћења образовних постигнућа користе се за даљи развој ученика.

3.2.2. Ученици којима је потребна додатна образовна подршка остварују постигнућа у складу са индивидуалним циљевима учења/прилагођеним образовним стандардима.

3.2.3. Ученици су укључени у допунску наставу у складу са својим потребама.

3.2.4. Ученици који похађају допунску наставу показују напредак у учењу.

3.2.5. Ученици који похађају часове додатног рада остварују напредак у складу са програмским циљевима и индивидуалним потребама.

3.2.6. Школа реализује квалитетан програм припреме ученика за завршни испит.

3.2.7. Резултати иницијалних и годишњих тестова и провера знања користе се у индивидуализацији подршке у учењу.

3.2.8. Резултати националних и међународних тестирања користе се функционално за унапређивање наставе и учења.

## **ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА 4: ПОДРШКА УЧЕНИЦИМА**

### **4.1. У школи функционише систем пружања подршке свим ученицима.**

4.1.1. Школа предузима разноврсне мере за пружање подршке ученицима у учењу.

4.1.2. Школа предузима разноврсне мере за пружање васпитне подршке ученицима.

4.1.3. На основу анализе успеха и владања предузимају се мере подршке ученицима.

4.1.4. У пружању подршке ученицима школа укључује породицу односно законске заступнике.

4.1.5. У пружању подршке ученицима школа предузима различите активности у сарадњи са релевантним институцијама и појединцима.

4.1.6. Школа пружа подршку ученицима при преласку из једног у други циклус образовања.

### **4.2. У школи се подстиче лични, професионални и социјални развој ученика.**

4.2.1. У школи се организују програми/активности за развијање социјалних вештина

(конструктивно решавање проблема, ненасилна комуникација...).

4.2.2. На основу праћења укључености ученика у ваннаставне активности и интересовања ученика, школа утврђује понуду ваннаставних активности.

4.2.3. У школи се промовишу здрави стилови живота, права детета, заштита човекове околине и одрживи развој.

4.2.4. Кроз наставни рад и ваннаставне активности подстиче се професионални развој ученика, односно каријерно вођење и саветовање.

### **4.3. У школи функционише систем подршке ученицима из осетљивих група и ученицима са изузетним способностима.**

4.3.1. Школа ствара услове за упис ученика из осетљивих група.

4.3.2. Школа предузима мере за редовно похађање наставе ученика из осетљивих група.

4.3.3. У школи се примењује индивидуализовани приступ/индивидуални образовни планови за ученике из осетљивих група и ученике са изузетним способностима.

4.3.4. У школи се организују компензаторни програми/активности за подршку учењу за ученике из осетљивих група.

4.3.5. Школа има успостављене механизме за идентификацију ученика са изузетним способностима и ствара услове за њихово напредовање (акцелерација; обогаћивање програма).

4.3.6. Школа сарађује са релевантним институцијама и појединцима у подршци ученицима из осетљивих група и ученицима са изузетним способностима.

## **ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА 5. ЕТОС**

### **5.1. Успостављени су добри међуљудски односи.**

5.1.1. У школи постоји доследно поштовање норми којима је регулисано понашање и одговорност свих.

5.1.2. За дискриминаторско понашање у школи доследно се примењују мере и санкције.

5.1.3. За новопридошле ученике и запослене у школи примењују се разрађени поступци прилагођавања на нову школску средину.

5.1.4. У школи се користе различите технике за превенцију и конструктивно решавање конфликта.

### **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.

5.2.4. Ученици са сметњама у развоју и инвалидитетом учествују у различитим

активностима установе.

### **5.3. У школи функционише систем заштите од насиља.**

5.3.1. У школи је видљиво и јасно изражен негативан став према насиљу.

5.3.2. У школи функционише мрежа за решавање проблема насиља у складу са Протоколом о заштити деце/ученика од насиља, злостављања и занемаривања у образовно-васпитним установама.

5.3.3. Школа организује активности за запослене у школи, ученике и родитеље, које су директно усмерене на превенцију насиља.

5.3.4. Школа организује посебне активности подршке и васпитни рад са ученицима који су укључени у насиље (који испољавају насилничко понашање, трпе га или су сведоци).

### **5.4. У школи је развијена сарадња на свим нивоима.**

5.4.1. У школи је организована сарадња стручних и саветодавних органа.

5.4.2. Школа пружа подршку раду ученичког парламента и другим ученичким тимовима.

5.4.3. У школи се подржавају иницијативе и педагошке аутономије наставника и стручних сарадника.

5.4.4. Родитељи активно учествују у животу и раду школе.

5.4.5. Наставници, ученици и родитељи организују заједничке активности у циљу јачања осећања припадности школе.

### **5.5. Школа је центар иновација и васпитно-образовне изузетности.**

5.5.1. Школа је препознатљива као центар иновација и васпитно-образовне изузетности у широј и ужој локалној и стручној заједници.

5.5.2. Наставници континуирано преиспитују сопствену васпитно-образовну праксу, мењају је и унапређују.

5.5.3. Наставници нова сазнања и искуства размењују са другим колегама у установи и ван ње.

5.5.4. Резултати успостављеног система тимског рада и партнерских односа на свим нивоима школе представљају примере добре праксе.

5.5.5. Школа развија иновативну праксу и нова образовна решења на основу акционих истраживања.

## **ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА 6. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА**

### **6.1. Руковођење директора је у функцији унапређивање рада школе.**

6.1.1. Постоји јасна организациона структура са дефинисаним процедурама и носиоцима одговорности.

6.1.2. Формирана су стручна тела и тимови у складу са потребама школе и компетенцијама запослених.

6.1.3. Директор прати делотворност рада стручних тимова и доприноси квалитету

њиховог рада.

6.1.4. Директор обезбеђује услове да запослени, ученички парламент и савет родитеља активно учествују у доношењу одлука у циљу унапређења рада школе.

6.1.5. Директор користи различите механизме за мотивисање запослених.

## **6.2. У школи функционише систем за праћење и вредновање квалитета рада.**

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.

6.2.3. Тим за самовредновање остварује самовредновање рада школе у функцији унапређивања квалитета.

6.2.4. У школи се користе подаци из јединственог информационог система просвете за вредновање и унапређивање рада школе.

6.2.5. Директор ствара услове за континуирано праћење и вредновање дигиталне зрелости школе.

6.2.6. Директор предузима мере за унапређење образовно-васпитног рада на основу резултата праћења и вредновања.

## **6.3. Лидерско деловање директора омогућава развој школе.**

6.3.1. Директор својом посвећеношћу послу и понашањем даје пример другима.

6.3.2. Директор показује отвореност за промене и подстиче иновације.

6.3.3. Директор промовише вредности учења и развија школу као заједницу целоживотног учења.

6.3.4. Директор планира лични професионални развој на основу резултата спољашњег вредновања и самовредновања свог рада.

## **6.4. Људски ресурси су у функцији квалитета рада школе.**

6.4.1. Директор подстиче професионални развој запослених и обезбеђује услове за његово остваривање у складу са могућностима школе.

6.4.2. Запослени на основу резултата спољашњег вредновања и самовредновања планирају и унапређују професионално деловање.

6.4.3. Наставници, наставници са звањем и стручне службе сарадњом унутар школе и умрежавањем између школа вреднују и унапређују наставу и учење.

6.4.4. Запослени примењују новостечена знања из области у којима су се усавршавали.

## **6.5. Материјално-технички ресурси користе се функционално.**

6.5.1. Директор обезбеђује оптимално коришћење материјално-техничких ресурса.

6.5.2. Наставници континуирано користе наставна средства у циљу побољшања квалитета наставе.

6.5.3. Материјално-технички ресурси ван школе (културне и научне институције, историјски локалитети, научне институције, привредне и друге организације и сл.) користе се у функцији наставе и учења.

## **6.6. Школа подржава иницијативу и развија предузетнички дух.**

6.6.1. Директор развија сарадњу и мрежу са другим установама, привредним и непривредним организацијама и локалном заједницом у циљу развијања предузетничких компетенција ученика.

6.6.2. У школи се подржава реализација пројеката којима се развијају опште и међупредметне компетенције.

6.6.3. Школа кроз школске пројекте развија предузимљивост, оријентацију ка предузетништву и предузетничке компетенције ученика и наставника.

6.6.4. Школа укључује ученике и родитеље у конкретне активности у кључним областима квалитета.

6.6.5. Директор развија међународну сарадњу и пројекте усмерене на развој кључних компетенција за целоживотно учење ученика и наставника.

## ПРИЛОГ 2. ОСТВАРЕНОСТ СТАНДАРДА ИЗ ОБЛАСТИ НАСТАВА И УЧЕЊЕ ЗА ОСНОВНЕ ШКОЛЕ ПО ШКОЛСКИМ УПРАВАМА

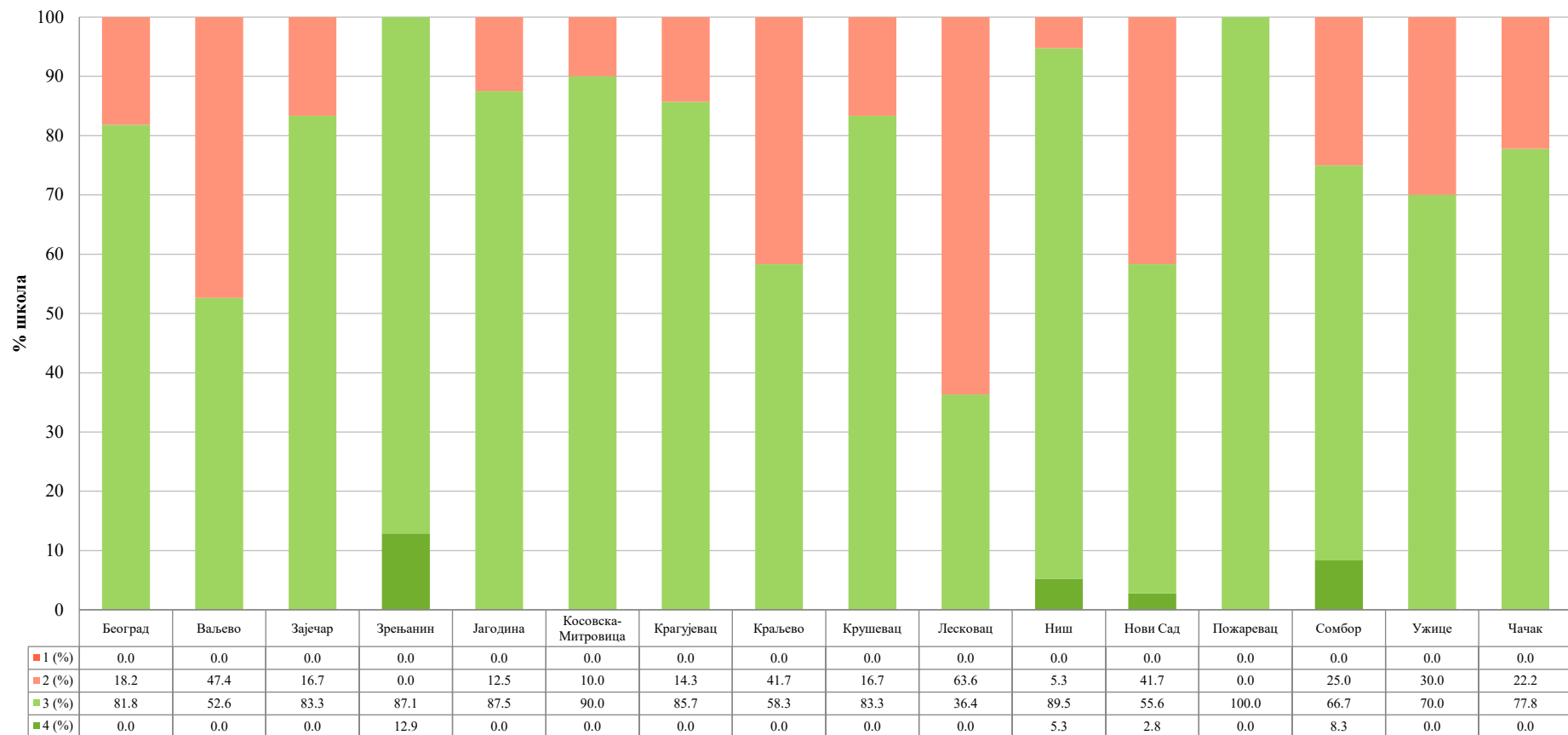
Графикон 1. Процент основних школа са одговарајућим нивоом остварености на стандарду 2.1. по школским управама

Стандард 2.1. *Наставник ефикасно управља процесом учења на часу*



Графикон 2. Процент основних школа са одговарајућим нивоом остварености на стандарду 2.2. по школским управама

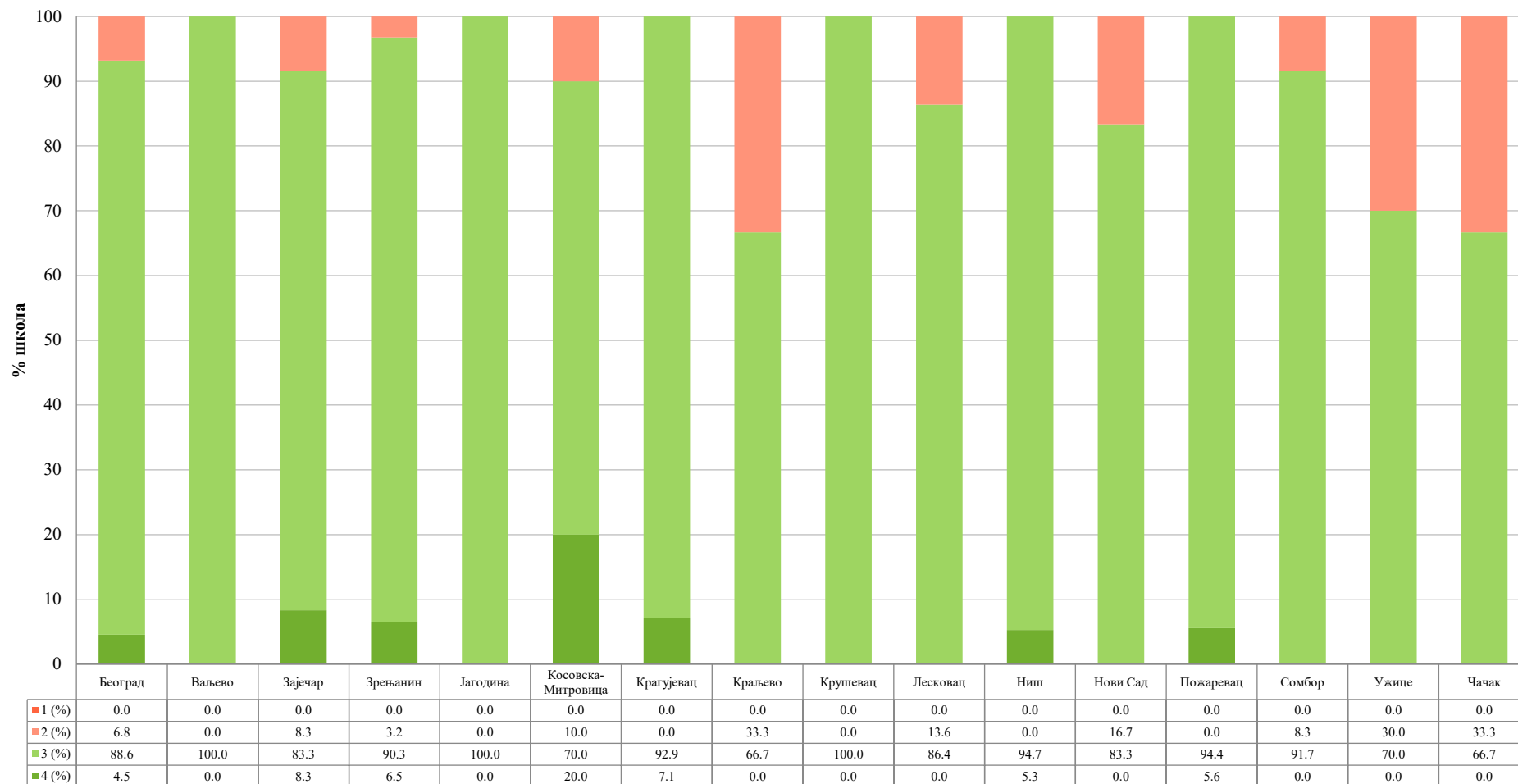
**Стандард 2.2. Наставник прилагођава рад на часу образовно-васпитним потребама ученика**





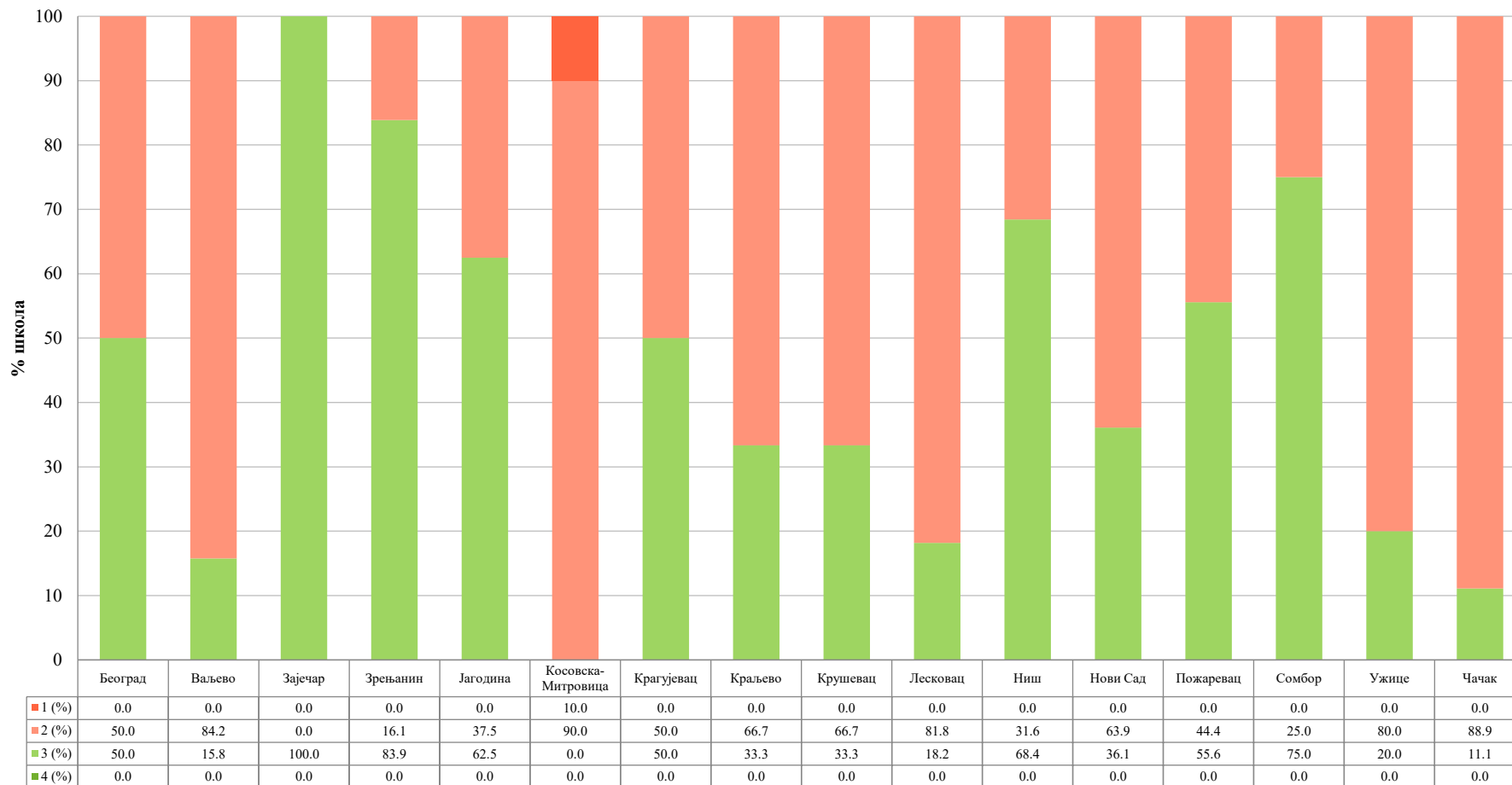
Графикон 3. Процент основних школа са одговарајућим нивоом остварености на стандарду 2.3. по школским управама

**Стандард 2.3. Ученици стичу знања, усвајају вредности, развијају вештине и компетенције на часу**



Графикон 4. Процент основних школа са одговарајућим нивоом остварености на стандарду 2.4. по школским управама

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



Графикон 5. Процент основних школа са одговарајућим нивоом остварености на стандарду 2.5. по школским управама

**Стандард 2.5. Сваки ученик има прилику да буде успешан**

