

Извештај о одржаном EQAVET Peer Review догађају на тему:  
„Улога директора/лидерства у развоју културе  
осигурања квалитета рада школа“

Центар за образовне политике

Јун, 2025

## САДРЖАЈ

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I УВОДНЕ И КОНТЕКСТУАЛНЕ НАПОМЕНЕ.....                                                    | 3  |
| II ЦИЉ И КЉУЧНА ПРЕДЕФИНИСАНА ПИТАЊА ПРОЦЕСА САРАДНИЧКОГ УЧЕЊА.....                       | 6  |
| III КРАТАК ОСВРТ НА САДРЖАЈ И ТОК ДОГАЂАЈА.....                                           | 7  |
| IV ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА НАКОН ДОГАЂАЈА– ПРИКАЗ КЉУЧНИХ ИНФОРМАЦИЈА<br>ИЗ ИЗВЕШТАЈА.....   | 17 |
| V ПРИКАЗ КЉУЧНИХ ИНФОРМАЦИЈА У ВЕЗИ СА ФАЗОМ НАКНАДНИХ АКТИВНОСТИ<br>(FOLOW UP фаза)..... | 24 |

## I УВОДНЕ И КОНТЕКСТУАЛНЕ НАПОМЕНЕ

У оквиру програма рада EQAVET мреже<sup>1</sup> 3. и 4. априла у Београду је одржан EQAVET Peer Review<sup>2</sup> догађај на тему „Улога директора/лидерства у развоју културе осигурања квалитета у школама“. Процес сарадничког учења (рецензије колега) био је примарно усмерен на следеће теме: компетенције директора средњих стручних школа, национални процес обуке и лиценцирања директора и развој културе квалитета у средњим стручним школама у нашој земљи.

Овај догађај организован је у складу са предефинисаном методологијом процеса сарадничког учења (рецензије колега) EQAVET мреже. Министарство просвете РС, односно Национална референтна тачка Србије (НРТС), била је „домаћин“ догађаја, док су у улози „критичких пријатеља“ били представници Националних референтних тачака из следећих земаља: Грчке, Шпаније, Словачке, Словеније и Португала.

Овај извештај за циљ има:

- ✓ да документује и сумира кључне тачке и резултате укупног процеса сарадничког учења у оквиру његове прве три фазе, као и
- ✓ да пружи свеобухватне информације представницима Министарства просвете, институција система образовања и васпитања и независним експертима (који нису били директно укључени у реализацију овог догађаја), али ће бити укључени у креирање Акционог плана за унапређивање овог аспекта рада система средњег стручног образовања на основу резултата и препорука који су резултат конкретног процеса сарадничког учења.

---

<sup>1</sup> EQAVET мрежа је заједница земаља Европске Уније, социјалних партнера и Европске комисије основана са циљем да паралелно (у ширем европском и ужем појединачном националним контексту) партнерским професионалним деловањем развија културу осигурања квалитета система средњег стручног образовања и основног образовања одраслих. Успостављање и рад ове мреже треба посматрати у ширем контексту стратешког оквира за европску сарадњу у образовању и обуци (ЕТ 2020) и Копенхашког процеса, који акцентују потребе партнерског деловања различитих земаља у развијању заједничких одговора на заједничке изазове у процесу осигурања квалитета система средњег стручног образовања и образовања одраслих на европском и нивоу националних система средњег стручног образовања. Укупан програм и активности EQAVET мреже заснивају се на сарадничком учењу и индивидуалном професионалном деловању Националних референтних тачака које се успостављају у оквиру свих земаља које су чланице ове мреже.

<sup>2</sup> Према приступу EQAVET мреже, сарадничко учење (peer review – рецензија колега у буквалном преводу и ужем значењу) се сходно VET препоруци дефинише као добровољна активност сарадничког учења са циљем подршке транспарентности и унапређивању процеса осигурања квалитета на нивоу система, а на основу јединствене методологије која уз прилагођавање потребама специфичних националних VET система треба да идентификује главне снаге и изазове и препозна потенцијал и простор за унапређивање. Другим речима, овај приступ омогућава да се уз подршку свих релевантних актера, партнера и заинтересованих страна (у улози критичких пријатеља) идентификују области за даљи развој и унапређивање како би се одговорило на актуелне и будуће изазове.

С циљем контекстуализације конкретног процеса сарадничког учења (рецензије колега) и овог Извештаја, важно је указати на следеће:

- ✓ Министарство просвете Републике Србије је у оквиру пројекта „Европско осигурање квалитета у стручном образовању и усавршавању – националне референтне тачке“ (установило Националну референтну тачку за квалитет стручног образовања Републике Србије – НРТС. **Оснивањем Националне референтне тачке Србија је постала део Европске EQAVET – NRP мреже.**
- ✓ Имајући у виду да је развој квалитета стручног образовања од изузетног значаја за економски и свеукупни друштвени развој сваке земље, EQAVET мрежа представља изузетну могућност за активну сарадњу, размену идеја и добрих пракси са партнерским институцијама и стручњацима из бројних европских земаља. Чланством у овој мрежи посредством НРТС, Србија се определила да партнерски делује како у европском тако и у националном контексту осигурања квалитета система средњег стручног образовања уважавајући заједнички оквир ([Европски референтни оквир за осигурање квалитета у стручном образовању](#)), методологију и алате уз даље развијање и прилагођавање специфичним потребама које произилазе из националног контекста.
- ✓ Важно је нагласити и то да је с циљем успешне имплементације поменутог оквира, EQAVET мрежа развила два кључна документа: *Приступ EQAVET мреже рецензији колега на системском нивоу – приручник* и *Предлог методолошког оквира EQAVET мреже за рецензију колега на системском нивоу* као опште смернице за рад. Оба документа детаљно описују методолошки приступ процесу сарадничког учења и била су полазна основа за планирање и остваривање овог, као и свих осталих догађаја овог типа независно од земље домаћина и саме теме процеса сарадничког учења. Према овој методологији укупан процес сарадничког учења (рецензије колега) одвија се у 4 фазе. Све фазе и активности у оквиру њих графички су приказане у оквиру *Слике 1*.

Слика 1. Графички приказа фаза процеса сарадничког учења (рецензије колега)



КОРАК 1: Пријављивање НРТ домаћина и 5 представника НРТ из других земаља  
КОРАК 2: Израда концепта  
КОРАК 3: Креирање тематског извештаја о самовредновању од стране домаћина  
КОРАК 4: Свеобухватно информисање и почетна дискусија свих партнера пре непосредног сусрета

КОРАК 5: Иницијални састанак и дискусија свих учесника (онлајн)  
КОРАК 6: Непосредни састанак – Peer Review

КОРАК 7. Давање систематизоване повратне информације земљи „домаћину“

КОРАК 8. Осврт на резултате и укупан процес  
КОРАК 9. Израда Акционог плана  
КОРАК 10. Самопроцена импаката peer review догађаја

У периоду фебруар-мај реализовани су сви кораци у оквиру прве три фазе, а наставак остваривања корака предвиђених у оквиру четврте фазе планирана је за јун месец.

У контексту припремне фазе, посебно је важно нагласити да је Министарство просвете у сарадњи са институцијама система креирало Извештај о самовредновању у односу на кровну тему догађаја. Овај извештај био је кључно полазиште за припрему колега за остваривање процеса сарадничког учења.

Такође, након упознавања са садржајем поменутог извештаја колеге из других Националних референтних тачака ове мреже припремиле су додатна питања у функцији припреме за догађај. На ова питања добила су додатни писмени одговор, као и прилику да добију додатна објашњења у оквиру оствареног онлајн припремног састанка и дискусије свих колега (као обавезне активности).

Потом је уследио непосредни састанак (Peer Review). Његов садржај и ток приказани су у поглављу III, а циљ и кључна предефинисана питања за овај догађај у оквиру II поглавља.

Припремљен извештај са препорукама (корак 7) приказан је у поглављу IV овог извештаја.

Начелан план у вези са корацима у оквиру финалне фазе приказан је у оквиру последњег поглавља овог извештаја.

## II ЦИЉ И КЉУЧНА ПРЕДЕФИНИСАНА ПИТАЊА ПРОЦЕСА САРАДНИЧКОГ УЧЕЊА

Овај EQAVET Peer Review за циљ је имао рефлексију на унапређивање рада школског менаџмента/руководства у развоју културе квалитета у средњим стручним школама у Србији.

С циљем јасног фокуса процеса сарадничког учења Министарство просвете (односно НРТС) и институције система су у оквиру већ поменутог Извештаја о самовредновању дефинисали следећа кључна питања за процес сарадничког учења (рецензију колега):

### ПИТАЊЕ 1. КОЈИ ЈЕ ИСПРАВАН ПРИСТУП ЗА ИЗБОР ДИРЕКТОРА ШКОЛА?

Посебно:

- ✓ Које су предности и мане именовања директора међу наставницима или из другог окружења?
- ✓ Шта би требало да буде одлучујућа референца за избор директора између неколико могућих кандидата - претходна достигнућа, визија развоја, посебне компетенције (и које) или нешто друго?

### ПИТАЊЕ 2. КАКО ОРГАНИЗОВАТИ ОБУКУ ДИРЕКТОРА И ПРОЦЕС ЛИЦЕНЦИРАЊА?

Посебно:

- ✓ Каква је ваша процена описаног процеса обуке и испита за директоре?
- ✓ У којој области треба да се фокусира даље усавршавање већ именованих директора: финансијско - организационо - менаџерски аспект или педагошко руководство и зашто?
- ✓ Да ли би број директорских мандата требао бити ограничен и која би била права мера или не?
- ✓ Које су добре и лоше стране оба модела?

### ПИТАЊЕ 3. КОЈЕ СУ ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И СТИЛОВИ ПОНАШАЊА ДИРЕКТОРА СТРУЧНЕ ШКОЛЕ КОЈИ УСПЕВА ДА РАЗВИЈЕ КУЛТУРУ КОНТИНУИРАНОГ УНАПРЕЂИВАЊА КВАЛИТЕТА РАДА?

Посебно:

- ✓ Могу ли се унапред идентификовати, мерити и развијати?
- ✓ Да ли бисте додали неки важан аспект представљеном оквиру стандарда квалитета рада школе?

### ПИТАЊЕ 4. УЗИМАЈУЋИ У ОБЗИР ПОДАТКЕ О ИНДИКАТОРИМА КОЈИ СУ НАЈТЕЖЕ ДОСТИЖНИ ШКОЛАМА КАКО ПРОЦЕЊУЈЕТЕ МОГУЋНОСТ ЊИХОВОГ ПОБОЉШАЊА И КАКО ВИДИТЕ УЛОГУ EQAVET ПРИСТУПА У ТОМЕ?

Посебно:

- ✓ Како видите улогу директора у имплементацији EQAVET оквира?
- ✓ Која би могла бити улога EQAVET НРТС?

### III КРАТАК ОСВРТ НА САДРЖАЈ И ТОК ДОГАЂАЈА

Дводневни процес сарадничког учења остварен је у складу са предфинисаном агендом, а процес и кључни резултати дводневног рада приказани су у овом поглављу.

Као што је већ поменуто, учесници овог догађаја биле су представници Националних референтних тачака из следећих земаља: Грчке, Шпаније, Словачке, Словеније и Португала као и представници EQAVET секретаријата. Учесници представници националног система образовања и васпитања били су: представници Министарства просвете, Завода за унапређивање образовања и васпитања (ЗУОВ), Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања (ЗВКОВ), председник Савета за средње и основно образовање одраслих, директори одабраних средњих стручних школа, Центра за образовне политике, као и Фондације Темпус.

Овај догађај отворили су представници Министарства просвете (Радован Живковић, руководилац Националне референтне тачке Србије и Сектора за средње образовање и Милош Благојевић, саветник у Сектору за међународну сарадњу и европске интеграције и доскорашњи помоћник министра за средње образовање). Они су истакли значај и улогу овог процеса за развој система средњег стручног образовања, представили циљева дводневног рада и дали каратак осврт на кључне планиране стратешке правце развоја система средњег стручног образовања и њихову повезаност са настојањима EQAVET мреже.

За модерацију догађаја била је задужена Софија Вујовић, као представница Центра за образовне политике који је у оквиру РЕДИС пројекта партнер Министарства просвете у организацији и остваривању овог догађаја.

Програм рада одвијао се према тематским целинама по принципу презентовања кључних информација у односу на кључне теме које представљају национални контекст. Реч је о следећим темама: *Систем средњег стручног образовања и процес осигурања квалитета рада средњих стручних школа, Култура осигурања квалитета у средњим стручним школама у Србији, Професионални развој директора*, као и *Пројекти/Иницијативе и примери добре праксе*. Након петнаестоминутних презентација у оквиру сваке теме уследила су питања колега (на основу презентација и укупних информација добијених током припремне фазе за остваривање овог догађаја) с циљем заједничке дискусије и добијања свеобухватне слике за давање усмене, а потом и писмене повратне информације и препорука у односу на четири предфинасана кључна питања, те касније израде поменутог EQAVET извештаја од стране колега „критичких пријатељ“ у финалном кораку.

Како су и сами „критички пријатељи“ навели укупне презентације свеобухватно су представиле сложеност и софистицираност националног приступа и изазове повезане са његовом имплементацијом. Разноврсна додатна питања колега била су веома значајна за заједничку, као и за рефлексiju националних представника.

У наставку следи сажет приказ тока и садржаја дводневног рада – кључних информација у односу на укупне теме које су разматране.

Табела 1. Кратак осврт на садржај и ток дводневног рада

| <b>ПРВИ ДАН</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ТЕМАТСКА ЦЕЛИНА: СИСТЕМ СРЕДЊЕГ СТРУЧНОГ ОБРАЗОВАЊА И ПРОЦЕС ОСИГУРАЊА КВАЛИТЕТА РАДА СРЕДЊИХ СТРУЧНИХ ШКОЛА У СРБИЈИ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Кратак осврт на презентацију 1: Стручно образовање у Србији – основне карактеристике и тренутни изазови</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Питања колега која су била предмет дискусије након презентације:<sup>3</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Кључне информације и податке релевантне за сагледавање карактеристика и тренутних изазова у систему средњег стручног образовања представила је Маја Тодоровић, руководитељка Центра за средње стручно и образовање одраслих у Заводу за унапређивање образовања и васпитања.</p> <p>Ова презентација садржала је кратак преглед професионалног развоја ЗУОВ-а, његове организационе структуре и делокруга рада Центра за средње стручно и образовање одраслих.</p> <p>Надаље, укратко је представљен целокупан систем образовања и васпитања у нашој земљи са посебним освртом на специфичности система средњег стручног образовања.</p> <p>Презентација је садржала и кратак осврт на национални концепт дуалног образовања, као и на неке од кључних процеса у ВЕТ систему као што су развој: програма наставе и учења, програма матурских и завршних испита као и стандарда квалификација.</p> <p>Излагање је завршено рефлексijом на сложене улоге директора средњих стручних школа који као је наведено „балансира, односно жонглира између различитих партнера и захтева: ученика, наставника, Министарства просвете, социјалних и других партнера школе и тд.“ Презентација је закључена напоменом да је зато важно да у центру интересовања овог догађаја буду питања као што су: унапређивање процеса обуке директора, њиховог избора и оптималног јачања њихових компетенција.</p> | <p><i>Зашто се ставља фокус на трогодишње профиле у односу на четворогодишње?</i></p> <p><i>Каква је структура подручја рада „Економија, право и администрација“? Колико ученика има и које су перспективе након школовања? Да ли постоје трогодишњи и дуални профили у овом подручју рада? Које су специфичности EQF 3 и 4 нивоа квалификација?</i></p> <p><i>Зашто опада број ученика у трогодишњим профилима, а расте у четворогодишњим? Које су разлике у могућностима наставка школовања након трогодишњих и четворогодишњих профила? Да ли ученици након завршетка трогодишњих профила могу да упишу факултет?</i></p> <p><i>Колика је стопа осипања у средњем стручном образовању? Каква је улога директора у погледу смањења стопе осипања ученика?</i></p> <p><i>Ко доноси одлуку да школа приступи дуалном образовању?</i></p> <p><i>Колика је новчана накнада за ученике у дуалном образовању? Које су могућности стипендија за дефицитарна занимања?</i></p> <p><i>Који је циљани обухват ученика у дуалном образовању? Зашто је обухват тренутно низак?</i></p> |

<sup>3</sup> Реч је о питањима које су представници интернационалних НРТ постављали с циљем рефлексije и детаљнијег упознавања са системом средњег стручног образовања и улогом директора, те припрема за давање повратне информације у складу са дефинисаним кључним питањима.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Кратак осврт на презентацију 2: Спољашње вредновање школа: садржај, механизми и резултати са фокусом на улогу директора школа</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Питања колега која су била предмет дискусије након презентације:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>За презентацију кључних информација у вези са процесом спољашњег вредновања и улогом директора школа била је задужена Елизабета Карајлић, помоћница директора и руководитељка Центра за осигурање квалитета рада установа у Заводу за вредновање квалитета образовања и васпитања.</p> <p>Ова презентација садржала је следеће увиде, податке и информације:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Опис делокруга надлежности ЗВКОВ-а у процесу осигурања квалитета рада школа кроз 3 кључна корака (КОРАК 1 – развој и примена стандарда, КОРАК 2 – евалуација базирана на стандардима, КОРАК 3 – унапређивање квалитета рада запослених у образовању, школе као целине и промене на нивоу образовне политике уз подршку школама, професионалном развоју запослених, умрежавање и интернационалну сарадњу).</li> <li>- Детаљан опис концепта и методологије процеса спољашњег вредновања квалитета рада школа.</li> <li>- Осврт на кључне резултате процеса спољашњег вредновања када је реч о раду средњих стручних школа и области квалитета која се најдиректније односи на рад директора (Област 6. Организација рада школе и управљање људским и материјалним ресурсима).</li> </ul> | <p><i>Како директори доживљавају систем екстерне евалуације – да ли га доживљавају као превише оптерећујући због бројних стандарда и индикатора?</i></p> <p><i>Да ли се директори осећају одговорним за оно што се дешава у компанијама у оквиру дуалног образовања, иако на то немају утицај?</i></p> <p><i>Каква је обука екстерних евалуатора и ко њих обучава?</i></p> <p><i>Колико има екстерних евалуатора у систему и колико чланова чини један евалуаторски тим?</i></p> <p><i>Колико траје посета школи у оквиру екстерне евалуације?</i></p> <p><i>Постоје ли формалне последице за школе које добију слабу оцену на екстерној евалуацији? Шта се дешава ако директор школе добије две узастопне најниже оцене?</i></p> <p><i>Колико су евалуатори објективни у свом раду? Да ли школе попуњавају анонимни упитник о раду евалуатора након евалуације?</i></p> |
| <b>ТЕМАТСКА ЦЕЛИНА: КУЛТУРА ОСИГУРАЊА КВАЛИТЕТА У СРЕДЊИМ СТРУЧНИМ ШКОЛАМА У СРБИЈИ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Кратак осврт на презентацију 3: Улога директора школе у осигурању квалитета и спољашњем вредновању –перспектива Министарства просвете и спољашњих евалуатора</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Питања колега која су била предмет дискусије након презентације:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Ова презентација одржана је од стране Душице Младеновић, представнице Школске управе Ниш, и изазвала је велико интересовање колега у улози критичких пријатеља, о чему сведочи и број постављених питања.</p> <p>Презентација се односила на следеће теме и детаљне осврте у односу на сваку тему:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- важност дистрибутивног лидерства у осигурању квалитета рада школе,</li> <li>- однос процеса самовредновања и спољашњег вредновања</li> <li>- улогу лидерства у развоју школске културе</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><i>Како школе знају шта треба да раде у процесу унапређења квалитета рада након спроведеног спољног вредновања? Коју улогу имају просветни саветници у том процесу? Да ли школа може директно да контактира Школску управу ради савета или подршке?</i></p> <p><i>Колико школа је у надлежности једног саветника? Да ли је подршка Школске управе довољна за побољшање квалитета рада школе?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Посебно је истакнут значај: неговања партнерстава и сарадничког приступа, оснаживања запослених, доношења на подацима заснованих одлука, постављања јасних и транспарентних захтева, усаглашавања са потребама тржишта рада као и значају иновација и процеса континуираног учења који школу води у „зону наредног развоја“.

Презентација је закључена следећим значајним увидом:

„Из перспективе екстерних евалуатора, руководство школе је кључно у стварању и одржавању квалитетне културе. Ефикасно руководство осигурава да школе реагују на екстерне евалуације, усклађене са националним стандардима и фокусиране на континуирано побољшање. Директори и руководство школе морају да преузму проактивну улогу у неговању културе професионалног развоја, сарадње и ангажовања заинтересованих страна, осигуравајући да се школа стално прилагођава променљивим потребама ученика и тржишта рада“.

И одговором на питање како?

„Ефикасан директор школе води примером, показујући вредности и радну етику коју очекују од свог особља и ученика. Он поседује јасну визију за будућност школе, инспирише друге да раде на заједничким циљевима. Он негује подржавајуће окружење, даје приоритет развоју наставника и мотивише целу школску заједницу да се истакне. Он гради поверење кроз транспарентност и отворену комуникацију, и остаје флексибилан у прилагођавању променљивим потребама и изазовима, обезбеђујући континуирано побољшање и позитивну атмосферу учења“.

Да ли се прати реализација планова унапређења након екстерне евалуације?

Какав је квалитет планова унапређења које школе сачињавају након екстерне евалуације? Да ли се у новој евалуацији узима у обзир шта је реализовано из претходног плана унапређења? Да ли постоји „шаблон“ за план унапређења квалитета рада школа?

Како превазићи представу о „директору као суперчовеку“?

Како школе могу да обезбеде релевантност школских програма ако је план и програм наставе и учења централно дефинисан?

Да ли је систем обезбеђивања квалитета регулисан централно или је у надлежности школа? Да ли је опис пожељних карактеристика директора из презентације део формалног оквира квалитета?

Да ли постоји општа слика о просечном квалитету рада директора – шта је типичан директор?

Како се запослени у школи укључују у процес самовредновања и израду планова унапређења квалитета рада школе? Ко припрема планове самовредновања и унапређења у школи?

Какву аутономију има директор у формирању тимова, с обзиром на обавезе у бројним тимовима?

Да ли постоји унапред дефинисана група ученика или број ученика који ће бити интервјуисани у екстерној евалуацији? Како се обезбеђује разноврсност узорка?

Да ли је сарадња са компанијама део процеса екстерне евалуације и самовредновања? Да ли чланови евалуаторских тимова посећују компаније и активности учења кроз рад?

| Кратак осврт на презентацију 4: Улога директора школе у осигурању квалитета и спољашњем вредновању – перспектива директора школе                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Питања колега која су била предмет дискусије након презентације                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>За ову презентацију била је задужена Зорица Ђоковић, директорка школе „Дрво арт“ у Београду.</p> <p>У наставку следи извод из кључних делова презентације:</p> <p>На почетку презентације указано је на сложене улоге и очекивања од директора уз сликовите фотографије које указују на то да се од директора очекују „надљудски напори“.</p> <p>Уследио је осврт и опис улоге директора у процесу самовредновања квалитета рада школе (која поред „класичних“ образовних профила има и дуалне образовне профиле и остварује функционално образовање одраслих). Као кључни изазови истакнути су следећи: честе смене координатора тима, недостатка времена и великог административног оптерећења. Наведено је да неки индикатори, попут укључености породице или подршке ученицима, представљају велики изазов у пракси. Предлози за превазилажење који су предложени су: увођење специјализованих тимова и административног службеника за евалуације.</p> <p>На крају истакнуто је да самовредновање има веома значајну улогу и да доприноси ангажовању наставника и реалистичном планирању развоја школе.</p> | <p><i>Шта мотивише некога да се кандидује за директора школе у Србији?</i></p> <p><i>Која је најважнија и незаменљива особина директора како би школа добро функционисала?</i></p> <p><i>Шта је била Ваша лична мотивација да преузмете улогу директора и шта Вас је највише задржало у тој улози?</i></p> <p><i>Какво је било искуство Ваших запослених током вишегодишњег процеса самовредновања? Да ли су временом показали веће ангажовање и разумевање процеса?</i></p> <p><i>Како конкретно користите податке добијене кроз самовредновање у процесу планирања развоја школе и одлучивања?</i></p> |
| ТЕМАТСКА ЦЕЛИНА: ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ ДИРЕКТОРА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Кратак осврт на презентацију 5: Обуке директора и испит за лиценцу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Питања колега која су била предмет дискусије након презентације                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>За презентацију ове значајне теме била је задужена Сузана Деретић, руководитељка Центра за професионални развој запослених у образовању у Заводу за унапређивање образовања и васпитања.</p> <p>Презентација је садржала следеће кључне информације и увиде:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- представљање законодавног оквира за процес обуке и полагања испита за лиценцу,</li> <li>- представљање садржаја и структуре програма обуке и самог испита,</li> <li>- начин оцењивања и најчешће разлоге за неполагање испита који се најчешће односе на незадовољавајући истраживачки рад или портфолио кандидата.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><i>Ако је неко већ директор дуже од шест година, зашто мора да иде на обуку и полаже испит за лиценцу? (питање о мотивацији)</i></p> <p><i>Који је проценат кандидата који не прођу испит за лиценцу? Ако на испиту пада само 1–2% кандидата, зашто је цео процес лиценцирања толико захтеван?</i></p> <p><i>У ком формату кандидати достављају портфолио – на папиру или електронски?</i></p> <p><i>Да ли постоји пример портфолија који може да се покаже peer reviewer-има? Чиме је регулисана садржина и</i></p>                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Наведено је да је број кандидата који не положи испит за лиценцу између 10 и 20%. Када је реч о разлозима који се везују за незадовољавајући истраживачки рад кандидата наведени су следећи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нема потребну структуру,</li> <li>- недостају битни елементи структуре,</li> <li>- елементи нису логички повезани,</li> <li>- недостају одговарајуће циљне групе као и</li> <li>- неиспуњеност техничких захтева.</li> </ul> <p>Када је реч о портфолију као најчешћи недостаци наведени су:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кандидат није израдио портфолио,</li> <li>- једини садржај је анкета са наставницима о лидерским способностима директора школе</li> <li>- једини садржај је списак који се користи на обуци за вежбање - могући доказ о постизању стандарда и сл.</li> </ul> <p>На крају је наглашено да се професионални развој директора наставља похађањем обука у оквиру <i>Каталога професионалног развоја запослених у образовању</i>, пре свега, у оквиру области стручног усавршавања која је се специфично односи на организацију рада и руковођење, али и у оквиру других области у оквиру каталога, према потреби и плану професионалног развоја директора и запослених.</p> | <p><i>изглед портфолија – којим прописом?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Кратак осврт на презентацију 6: Иницијативе универзитета – Мастер програми образовне политике и лидерство у образовању</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>Питања колега која су била предмет дискусије након презентације</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>За представљање овог сегмента програма била је задужена Јасминка Чекић Марковић, директорка Центра за образовне политике.</p> <p>Презентација је садржала следеће податке, информације и увиде:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуру и циљеве два мастер академска програма: Лидерство у образовању и Образовне политике као примере академске подршке директорима школа и осталим лидерима у образовању.</li> <li>- друге основне информације о оба програма.</li> </ul> <p>Измеђуосталог, истакнуто је да је програм Лидерство у образовању развијен у оквиру Еразмус+ пројекта и да се реализује у Јагодини и Новом Саду. Програм Образовне политике развијен је кроз TEMPUS и реализује се у Београду и Јагодини. Оба програма трају годину дана и носе 60 ЕСПБ. Фокусирани су на развој аналитичких, стратешких и истраживачких компетенција за доношење образовних одлука.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><i>Колико стручњака из привреде (ван образовног сектора) учествује у креирању садржаја и извођењу ових мастер програма посебно с обзиром на специфичне потребе директора средњих стручних школа?</i></p> <p><i>Колико директора школа похађа ове програме?</i></p> <p><i>Да ли директори приватних школа морају да имају исте квалификације и лиценцу као директори у државним школама?</i></p> <p><i>Која је мотивација и конкретна корист од похађања ових мастер програма, с обзиром на то да они нису предуслов за добијање лиценце за директора?</i></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>На крају презентације изнет је закључак да ови програми имају низ „јаких“ страна: подразумевају интерактиван приступ, прилику за умрежавање и размену, развој разноврсних компетенција примењивих у пракси и сл.</p> <p>Међутим, наведено је и то да и даље постоји простор и потреба за детаљнијом анализом ефеката ових програма, потребе за изменама као и обједињени прецизни подаци о полазницима.</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## СЕСИЈА: РЕЦЕНЗИЈА КОЛЕГА

Након презентација уследила је сесија у оквиру које су колеге представници интернационалних НРТ самостално сумирали укупне информације у вези са досадашњим радом кроз стручни дијалог с циљем припреме кратке повратне информације колегама „домаћинима“. Ову сесију фацилитирао је EQAVET секретаријат.

## ЗАТВАРАЊЕ ПРВОГ ДАНА

У функцији кратке повратне информације представник EQAVET секретаријата навео је да је укупан програм рада током првог дана био веома свеобухватан и информативан, као и да је дискусија у оквиру додатних питања омогућила веома важне увиде и заједничку рефлексију. Укупне размењене информације сумиране међу тимом „гостију“ стављене су у контекст додатних питања за заједничку рефлексију и даљи стручни дијалог током сутрашњег дана. Реч је о следећим питањима:

1. Како користите EQAVET индикаторе у вашем систему осигурања квалитета?
2. Ако имате школу која је лоше оцењена у процесу екстерне евалуације, шта радите до следеће евалуације?
3. Ако питамо ученике и послодавце, шта они мисле о систему средњег стручног образовања, шта мислите шта би они рекли?
4. Хоризонтално учење – Да ли постоји профил компетенција наставника или јасна очекивања шта треба да раде у процесу (оцењивања часова, хоризонталног учења и сл.)?

## ДРУГИ ДАН

### УВОДНА СЕСИЈА

На самом почетку рада током другог дана представници институција система изложили су одговоре на приказана питања на крају првог дана. У наставку следи сажет приказ одговора.

Као одговор на прво питање **Како користите EQAVET индикаторе у вашем систему осигурања квалитета?** руководитељица Центра за средње стручно и образовање одраслих у Заводу за унапређивање образовања и васпитања укратко је изложила резултате садржане у оквиру студије „Примена европског оквира осигурања квалитета стручног образовања и обуке - EQAVET у образовном систему Србије - анализа резултата анкете спроведене у средњим стручним школама у републици Србији“. Ово истраживање је спроведено у оквиру пројекта „Национална референтна тачка Србије 2 – стручно образовање и обука за будућност“, који се финансира уз подршку ЕУ, током 2024. године. Приказ студије и изложених резултата (поглавље 3.3) доступан је на [сајту Министарства просвете](#).

Такође, напоменуто је да се тренутно ради на ревизији Оквира за спољашње вредновање квалитета рада школа на начин да он у већој мери одговори на специфичности средњих стручних школа, а мањи број индикатора одговараће и на специфичности дуалног образовања.

Када је реч о питању **Ако имате школу која је лоше оцењена у процесу екстерне евалуације, шта радите до следеће евалуације?** Представница ШУ Ниш, указала је на саветодавну улогу Школске управе и могућност предвиђену *Правилником о вредновању квалитета рада* образовно-васпитних установа да се директор школе обрати другој школи за подршку у унапређивању квалитета рада кроз процес хоризонталне учења. Такође, напоменуто је да је ЗВКОВ након I циклуса спољашњег вредновања реализовао пројекат „Подршка школама након процеса спољашњег вредновања“ у оквиру кога су повезана „јаке“ и „слабе“ школе које су уз методологију хоризонталног учења (коју је развила ова институција) остваривале различите развојне активности. Такође, наглашено је да је наставак овог пројекта планиран за наредну годину. Констатовано је и то да систем подршке школама варира у зависности од капацитета Школске управе (броја просветних саветника и саветника спољних сарадника и броја школа) и да је приметна потреба за додатном и свеобухватнијом подршком свим школама које постижу лошије резултате.

Треће питање се односило на **перцепцију ученика и послодаваца о стручном образовању**. Руководитељка Центра за стручно образовање и образовање одраслих указала је на општи утисак да су ученици често незадовољни дисбалансом између теоријске наставе и развоја практичних вештина и ставова. Такође, навела је да послодавци, с друге стране, имају примедбе на спремност ученика за рад као и потешкоће у комуникацији са школама.

У оквиру одговора на последње питање **Да ли постоји профил компетенција наставника или јасна очекивања шта треба да раде у процесу (оцењивања часова, хоризонталног учења и сл.)?** представница ШУ Ниш, нагласила је да је сврха ових активности процес учења, развој рефлексивне праксе, те унапређивање образовно-васпитне праксе. Друга област квалитета у Оквиру осигурања квалитета рада установа (Настава и учење) директно подржава овакве активности. Циљ је да се постигне заједничко разумевање стандарда и индикатора и да се часови заједнички посматрају и анализирају на основу уједначених критеријума. Напоменуто је и то да школе имају обавезу да организују угледне и огледне часове, који не морају бити идеални, али су полазиште за дискусију и учење кроз размену искустава. Примери добре праксе се промовишу на нивоу школе, локалне заједнице или школске управе, посебно међу школама истог подручја рада у стручном образовању.

Укупан дијалог који се односио на поменута питања и одговоре отворио је важна питања о функцији подршке, улози података и стратешкој улози директора и наставника у развоју квалитета.

#### ТЕМАТСКА ЦЕЛИНА: ПРОЈЕКТИ/ИНЦИЈАТИВЕ/ПРИМЕРИ ДОБРЕ ПРАКСЕ

##### Кратак осврт на презентацију 1: Прерастање стручних школа у Тренинг центре и Центре изврсноности - улога директора школе

Презентацију на ову тему држао је Синиша Којић, прецедник Савета за средње стручно и образовање одраслих и директор средње стручне школе „Кнеза Александар Карађорђевић“ у Крагујевцу.

Кључне тачке у оквиру презентације односиле су се на следеће:

##### Питања колега која су била предмет дискусије након презентације:

Да ли сте и како као директор конкретно користили резултате самовредновања или екстерне евалуације у планирању трансформације школе у центар изврсноности?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Контекстуализацију трансформације средњих стручних школа у Тренинг центре кроз приказ историјског развоја система средњег стручног образовања са посебним освртом на регион Шумадије и Крагујевац и њихову повезаност са индустријским и економским развојем. У том смислу наглашено је да актуелну трансформација средњих стручних школа, између осталог, карактерише: пружање флексибилних путева квалификација (формално, неформално и признавање претходног учења); проширење спектра активности (нпр. Каријерно вођење и саветовање), досезање различитих циљних група (млади, одрасли, запослени, тражиоци посла), побољшање квалитета кроз јача партнерства са предузећима, као и модернизација наставних планова и програма и опреме (ажурирање у складу са технолошким напретком и потребама тржишта рада).</li> <li>- Детаљно је представљен приступ школе када је реч о успостављању Тренинг центра за ЦНЦ машине, Тренинг центра за техничаре за расхладне уређаје и Модел центра за каријерно вођење и саветовање.</li> <li>- Уз представљање кључних одредби Закона о стандарду квалификација посебно је наглашен значај флексибилних квалификација, сарадње са послодавцима и модернизације наставе.</li> <li>- Презентација је закључена проценом да је с циљем осигурања квалитета рада школе улога директора треба да подразумева: дефинисање мисије и визије школе, стварање позитивне и иновативне атмосфере, оснаживање наставника и ученика, отварање школе за сарадњу са различитим заинтересованим странама и континуирано побољшање и унапређење.</li> </ul> | <p><i>Који су највећи изазови у ангажовању наставника и сарадњи са послодавцима када школа улази у фазу модернизације и флексибилних квалификација?</i></p> <p><i>Да ли сте као директор добили системску подршку (од школске управе, министарства или саветника) током процеса увођења иновација и сарадње са привредом, и шта би додатно помогло директорима у том процесу?</i></p> |
| <p><b>Кратак осврт на презентацију 2: Улога и профил директора школа успешних интернационализацији кроз Ерасмус + програм</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>Питања колега која су била предмет дискусије након презентације:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Кључне информације на наведену тему представила је Татјана Поповић, помоћница директора Фондације Темпус у Београду.</p> <p>Презентација је садржала осврт на следеће теме: бенефите од интернационализације у образовању, опис улога директора у остваривању ERASMUS+ пројекта, као и представљање примера добре праксе (Техничка школа у Пироту).</p> <p>У оквиру презентације, између осталог, истакнуто је да директори имају више улога – од иницијатора и</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><i>Да ли се и како искуства стечена кроз Еразмус+ пројекте користе у процесима самовредновања и планирања развоја школе?</i></p> <p><i>Који су највећи изазови за директоре при подстицању наставника да се укључе у међународне пројекте посебно у контексту великог броја</i></p>                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| правног заступника до ментора и учесника у пројектима. Наглашено је и да учешће у пројектима доприноси развоју квалитета процеса наставе и учења, мотивацији запослених и компетенцијама ученика. Када је реч о улози директора у оваквој врсти пројеката, истакнута је важност улоге директора у погледу дефинисања визије, менторисања и вредновања резултата. | <i>послова које они свакодневно обављају?</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

### СЕСИЈА: ПРИПРЕМА ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ ОД СТРАНЕ КОЛЕГА

У оквиру овог дела рада сви представници EQAVET мреже у улози „критичких пријатеља“ самостално су рефлектовали о кључним закључцима и припремали су кључне елементе усмене повратне информације са препорукама за унапређивање у односу на кључна питања дефинисана за овај процес сарадничког учења. Овај сегмент рада фацилитиран је од стране EQAVET секретаријата.

### ЗАВРШНА СЕСИЈА: ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА

У име представника EQAVET мреже кратку повратну информацију дао је представник НРТ Шпаније и она се односила на следеће:

- похваљена је свеобухватност и аналитички приступ систему обезбеђивања квалитета, међутим истовремено је указано на то да број индикатора (124) представља оптерећење које може довести до губитка фокуса код директора. Такође указано је на то да су стандарди компетенција директора такође веома захтевни и свеобухватни.
- подељен је утисак да директори немају довољно аутономије у доношењу одлука и да је њихова улога преоптерећена административним и процедуралним обавезама.
- изражено је мишљење да подршка директорима не би требало да зависи искључиво од тога да ли су је сами затражили, већ да је потребно да се успостави системска, проактивна подршка, нарочито у случајевима када школа остварује ниже резултате у процесу спољашњег вредновања квалитета рда.
- уочен је недостатак финансијских подстицаја као кључног елемента за мотивацију кандидата да преузму или задрже улогу директора у стручним школама.
- препоручено је увођење додатних, циљано дизајнираним обука за директоре средњих стручних школа, које би обухватале теме као што су: педагошко лидерство, иновације у настави, и коришћење података у доношењу одлука.

### ЗАТВАРАЊЕ КОНФЕРЕНЦИЈЕ

Руководилац НРТС, као и представник EQAVET секретаријата захвалили су све свим учесницима на сарадњи и богатом и продуктивном професионалном дијалогу и дискусији и најавили даје кораке предвиђене методологијом сарадничког учења EQAVET мреже (добивање кратке, а потом и финалне свеобухватне повратне информације са препорукама од стране колега, те креирање Акционог плана за унапређивање ове области од стране НРТС).

## **IV ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА НАКОН ДОГАЂАЈА– ПРИКАЗ КЉУЧНИХ ИНФОРМАЦИЈА ИЗ ИЗВЕШТАЈА**

**УВОДНЕ НАПОМЕНЕ.** Трећа фаза процеса сарадничког учења подразумева свеобухватну повратну информацију у форми извештаја од стране тима рецензената предвођених представником EQAVET секретаријата. Након кратке повратне информације у писаном облику као првом кораку, у другом кораку почетком маја месеца достављен је и детаљни финални Извештај са свеобухватном повратном информацијом.

Поменути извештај укратко описује: шта се очекује од директора средњих стручних школа, концепт обуке за стицање лиценце директора и сам процес лиценцирања и пружа кратак осврт на процес самовредновања и спољашњег вредновања. Додатно, а посебно важно, он садржи резиме опсежних дискусија рецензената и завршава се сугестијама колега у улози рецензената са препорукама у погледу предфинисаних кључних питања овог процеса сарадничког учења и закључним разматрањима.

У наставку следи извод из извештаја (превод оригиналног текста извештаја на српски језик) који се односи на: кључна запажања о развоју културе лидерства, приказ одговора на предефинисана питања (приказана у поглављу II овог извештаја), као и на закључна разматрања. Целокупан извештај у оригиналном облику биће послат свим учесницима који ће учествовати у финалној фази процеса сарадничког учења – фаза накнадних активности (follow up фаза).

### **3.1. ЗАПАЖАЊА О РАЗВОЈУ КУЛТУРЕ ЛИДЕРСТВА**

Рецензенти су разговарали о следећим питањима која се односе на лидерство и осигурање квалитета у струковном образовању:

#### **Очекивања и мотивација**

Директорима средњих стручних школа додељен је велики број одговорности, а очекивања која се постављају пред њих су значајна. Са 24 стандарда и 124 индикатора који се користе у процесу самовредновања и спољашњег вредновања они се суочавају са значајном количином захтева. У овим околностима, рецензенти су размишљали о мотивацији директора да преузму и остану у тако захтевној улози.

#### **Дистрибутивно лидерство**

У окружењу у којем се толико очекује од директора школа за средње стручно образовање важан је тимски приступ руковођењу школом. Могућност дистрибуције лидерства и одговорности за управљање важан је аспект стварања културе квалитета у средњим стручним школама. Претходно наведено, према мишљењу рецензената, захтева укључивање помоћника, стручне службе и сл. (тзв. средњег менаџмента) са довољним овлашћењима да допринесу управљању и раду школе развијајући њен квалитет.

## **Аутономија директора у средњим стручним школама**

Рецензенти су изразили заинтересованост за степен аутономије директора. Како су проценили, наш национални систем је централизован и очекивања се постављају на националном нивоу. Равнотежа између одлука система и локалног нивоа је нешто што треба узети у обзир јер су директори средњих стручних школа често у најбољој позицији да доносе одлуке које задовољавају потребе њихових ученика.

### **Веће прилагођавање националних система како би се задовољиле потребе овог нивоа система образовања и васпитања**

Многи разматрани системи и приступи дизајнирани су за све директоре - оне у основним школама, гимназијама, уметничким школама и средњим стручним школама. Иако постоје предности у успостављању и коришћењу генеричког скупа очекивања постоје и околности у којима се потребе система средњег стручног образовања значајно разликују од потреба других школа. Рецензенти су били информисани о неким начинима на које се ова генеричка очекивања прилагођавају специфичним потребама средњих стручних школа - међутим, поставља се важно питање да ли би више прилагођених приступа било од помоћи.

### **Коришћење података за праћење и евалуацију**

Развој висококвалитетног система средњег стручног образовања зависи од доступности и употребе валидних, поузданих и тачних података. У том контексту, рецензенти су приметили да је тешко прикупити информације о неким од EQAVET индикатора (нпр. индикатори 4, 5 и 6).<sup>4</sup>

### **Пружање подршке директорима**

Рецензенти су приметили да је на располагању значајна количина потенцијалне подршке директорима школа за струковно образовање. Међутим, процењено је приступ овој подршци у великој мери зависи од појединачних директора школа и њихове одлуке да траже помоћ. Ако постоји култура отворености овај приступ може бити успешан. Међутим, ако постоји невољност да се признају изазови и затражи помоћ можда би било корисно размотрити да ли би формализованији систем подршке могао помоћи у развоју квалитета рада школа и директора.

## **3.2. ОДГОВОРИ НА РАЗМАТРАНА ПИТАЊА**

Као кључан део укупног процеса сарадничког учења (рецензије колега), рецензенти су замољени да размотре следећа четири питања (која су детаљније појашњена у оквиру другог поглавља овог извештаја):

- **Шта мислите о тренутном приступу избору и избору директора струковних школа у Србији?**
- **Како организовати обуку директора и процес лиценцирања?**

---

<sup>4</sup> Индикатор 4 - Стопа завршетка школовања ученика.

Индикатор 5 - Стопа пласмана.

Индикатор 6 - Коришћење стечених вештина на радном месту.

- Које су основне карактеристике и стилови понашања директора средње стручне школе који управља развојем културе?
- Како мислите да би EQAVET оквир могао довести до побољшања индикатора са најнижим нивоом?

У наставку следи приказ одговора и препоруке колега у оквиру наведених питања.

### **ПИТАЊЕ 1. ШТА МИСЛИТЕ О ТРЕНУТНОМ ПРИСТУПУ ИЗБОРУ ДИРЕКТОРА СТРУКОВНИХ ШКОЛА У СРБИЈИ?**

У окружењу у којем постоји недостатак наставника за средње стручно образовање, а разлике у платама између директора и наставника су мале, рецензенти су размишљали о томе шта би мотивисало кандидате да се пријаве за позицију директора. Без довољних подстицаја, постаће све теже охрабрити и мотивисати запослене да се пријаве за ову водећу улогу.

У односу на приступ селекцији они који још нису директори и теже овој улози морају да стекну лиценцу, а затим буду изабрани кроз процес избора директора. Употреба електронских портфолија би помогла да се смањи бирократија у процесу лиценцирања. Међутим, кандидати су обавезни да покажу доказе за велики број стандарда и индикатора. Није јасно да ли је сваки од ових стандарда једнако важан и да ли постоје одређене приоритетне области. Рецензенти су се питали да ли се може идентификовати много мањи број "основних" или "приоритетних" стандарда и индикатора. Ове "основне" или "приоритетне" области могле би се детаљније процењивати у процесу избора директора школе.

Интервју за избор директора ових школа обично би требало да укључи представнике света рада као и представнике Управног одбора школе. Рецензенти су коментарисали важност педагошке експертизе кандидата у контексту средњег стручног образовања, као и потребу да сви директори буду ефикасни комуникатори који су у стању да мотивишу запослене. Међутим, поред тога, важно је да сваки подносилац пријаве:

- буде у стању да покаже визију и стратегију за побољшање квалитета наставе и учења у школи;
- показује лидерске вештине као и да
- пружи доказе о досадашњим резултатима у образовном контексту.

### **ПИТАЊЕ 2. КАКО ОРГАНИЗОВАТИ ОБУКУ ДИРЕКТОРА И ПРОЦЕС ЛИЦЕНЦИРАЊА?**

Одлука да се имају три одвојена пута за различите кандидате је добродошла и чини се да је и прагматичан и разуман одговор у окружењу у којем постоји много искусних лидера који су обавезни да стекну лиценцу. Док директори имају менаџерску улогу њихов главни фокус треба да буде на лидерству и омогућавању да запослени и ученици остваре успех. Овај нагласак на педагошком лидерству, захтева од директора да буду флексибилни, способни да одговоре запосленима који могу имати широк спектар ставова, као и да буду у стању да управљају

сарадњом са послодавцима, ученицима и другим заинтересованим странама. Финансијске и управљачке компетенције су важне, али у многим ситуацијама други запослени могу преузети одговорност за ове аспекте рада. Директорима је потребно поверење у запослене како би могли да делегирају задатке поузданим члановима школског руководећег тима и подрже њихов професионални развој како би успешно преузели ове одговорности. Рецензенти су такође нагласили важност пружања обуке која подржава способност директора да управљају променама. Оне би се, на пример, односиле на следеће:

- припрему за већу дигитализацију учења у средњим стручним школама;
- подршку развоју меких вештина ученика;
- развој компетенција за коришћење података за информисано доношење одлука као и
- способност промовисања и подршке иновацијама у контексту средњег стручног образовања.

Рецензенти сматрају да управо претходно наведено треба да буде фокус у процесима обуке и лиценцирања директора.

Успостављање процеса лиценцирања је значајно достигнуће. Додавање новог процеса који би уклонио лиценцу директора би захтевало много размишљања. У системима који су увели професионалну акредитацију или лиценцирање постоје изазови који се односе на уклањање лиценце или поновну акредитацију. Поред тога, могло би доћи до правних изазова од стране оних који изгубе дозволу, демотивисаности руководиоца школа и трошкова успостављања новог процеса. Други приступ би могао бити да се додели отворена лиценца, али да се ограничи дужина мандата директора у било којој средњој стручној школи. Уговор на одређено време (нпр. на пет година са једном могућношћу за обнову) могао би бити један од начина да се уведу нове идеје и перспективе.

Такође процењено је да је важно размислити о континуираном усавршавању директора и вредности програма менторства и обуке који подржавају искусне запослене.

### **ПИТАЊЕ 3. КОЈЕ СУ ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И СТИЛОВИ ПОНАШАЊА ДИРЕКТОРА СРЕДЊЕ СТРУЧНЕ ШКОЛЕ КОЈИ УПРАВЉА РАЗВОЈЕМ КУЛТУРЕ КОНТИНУИРАНОГ УНАПРЕЂИВАЊА?**

Централно за педагошко руководство је потреба да директори покажу понашање и вредности које очекују од запослених. То може укључивати: толеранцију, флексибилност, отвореност, посвећеност личном професионалном развоју, управљање разумном равнотежом између посла и живота и редовну комуникацију. Ова понашања или лидерске компетенције подстичу особље да буде мотивисаније и прихвате визију средњих стручних школа усмерених на ученике. Процес избора директора мора да уравнотежи потребу за признавањем претходног достигнућа са

проценом потенцијала појединца за лидерство. Иако је претходни успех једна мера потенцијала, то није једина коју треба узети у обзир. У области као што је стручно образовање које се брзо мења посебно важно је следеће: способност коришћења података, разумевање дигитализације учења, способност иновација и способност изградње и одржавања нових мрежа и облика сарадње са послодавцима. Ове способности се могу проценити путем интервјуа који укључују заинтересоване стране на локалном нивоу и школске одборе.

Од директора се очекује да управљају и воде велики број активности - рецензенти су размишљали о томе да ли је то изводљиво. Успех се често постиже ефикасним делегирањем и обуком школског менаџмента који може да води појединачне области одговорности, као што су сарадња са послодавцима, иновације у настави и учењу, програми подршке за ученике, управљање понашањем итд. Избегавајући ризик да буду виђени као индивидуалци или као неко ко је удаљен од запослених и ученика директори морају имати подношљиво радно оптерећење. Одлучивање о томе како најбоље развити руководећи тим је једна област у којој је директорима потребна аутономија. Уз подршку тима управе школе, директори су у најбољој позицији да додељују улоге и одговорности и развијају компетенције свог тима.

#### **ПИТАЊЕ 4. КАКО МИСЛИТЕ ДА БИ EQAVET ОКВИР МОГАО ДОВЕСТИ ДО ПОБОЉШАЊА ИНДИКАТОРА СА НАЈНИЖИМ НИВООМ ПОСТИГНУЋА?**

Подаци из процеса спољашњег вредновања у 92 школе у 2022. и 2023. години показали су да је школама теже постићи високе резултате у односу на неке стандарде и индикаторе. У шест области квалитета просечан ниво постигнућа кретао се од 56% за област квалитета 1 (Програмирање, планирање и извештавање) до 75% за област квалитета 6 (Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима). Постоје сличне варијације у постизању појединачних индикатора у школама, а постоје и ситуације унутар сваке области квалитета у којима је просечно постигнуће било између 57-63%.

Подршка школама да се побољшају у оним областима у којима су претходне екстерне евалуације показале слабост ослања се на:

- то да да школе треба да имају податке који су поуздани, редовно прикупљени и произведени на начин који се онда може користити за промену праксе;
- то да су школе спремне да траже подршку као и на
- доступност независне подршке која задовољава потребе појединих школа и директора, нпр. путем прилагођеног менторског програма.

Рецензенти су приметили да је EQAVET оквир за осигурање квалитета оквир чији се индикатори могу прилагодити потребама појединих земаља или региона. Овај оквир се широко користи за креирање и имплементацију националног система осигурања квалитета, а свака земља има своје приоритете. Садржани индикатори могу бити ефикасан начин подстицања средњих стручних школа да прикупе

релевантне податке и користе их за побољшање квалитета пружања услуга. Неки индикатори, као што су индикатори 4, 5, 6 и 7 могу да пруже директорима стручних школа корисне информације. Међутим, школама ће бити потребна подршка како би се осигурало да постоји заједничко разумевање дефиниција индикатора и појмова и како би се подаци прикупљали на упоредив начин јер то омогућава и Министарству просвете и доносиоцима одлука да обједине податке из свих средњих стручних школа. Рецензенти су сматрали да би НРТС могла да има важну улогу:

- у идентификовању најважнијих индикатора и договору и партнерству са школама о заједничким дефиницијама и начинима прикупљања података. Ова активност би могла укључивати развој централизоване базе података засноване на договореним показатељима за све средње стручне школе;
- у помагању средњим стручним школама да ускладе своје програме наставе и учења са потребама тржишта рада;
- у пружању континуиране обуке за директоре како би подржали њихово коришћење података као и у
- саветовању креатора образовних политика о томе како ојачати систем обезбеђења квалитета.

### 3.3. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУЧЕНИ НАРЕДНИ КОРАЦИ

Рецензенти су идентификовали **бројне предности** повезане са културом лидерства. Наведене су следеће:

- национални систем средњег стручног образовања је атрактиван за веома велики проценат ученика и њихових родитеља;
- национални систем је успоставио јасну визију за осигурање квалитета која води директоре средњих стручних школа;
- усклађивање између процеса самовредновања и спољашњег вредновања снажно подржава рад директора ових школа;
- ревизија система самовредновања и спољашњег вредновања показује спремност да се користе докази за побољшање праксе;
- процес самовредновања заснива се на партнерствима и укључује заинтересиране стране, послодавце, родитеље и ученике;
- за директоре стварање и употреба националних стандарда и индикатора поставља јасна очекивања у вези са програмом обуке;
- постоји национални систем за процену ефикасности и учинка директора ових школа;
- националне образовне власти имају веома добро разумевање предности и слабости система средњег стручног образовања;
- флексибилност обавезне обуке за директоре школа.

На крају извештаја, рецензенти су сугерисали и да постоје и неке **области у којима би даља рефлексива** могло побољшати развој културе квалитета у средњим стручним школама:

- Национални систем поставља велика очекивања од директора школа, укључујући успостављање јасне визије за подршку ученицима. Рецензенти су се питали да ли је могуће поставити приоритете и поједноставити очекивања везана за обуку директора школа.
- Са значајним бројем одговорности и високим очекивањима важно је да директори буду довољно мотивисани и награђени како би се охрабрили појединци да преузму и остану у улози.
- У оквиру националног система, директори средњих стручних школа имају ограничену количину аутономије. Рецензенти су се питали да ли постоје могућности за јачање аутономије ових школа у процесу осигурања квалитета који се заснива на EQAVET оквиру.
- Национални приступ самовредновању и спољашњем вредновању сличан је за основне школе, гимназије и средње стручне школе. Рецензенти су се питали да ли постоје могућности да се нагласе специфичности средњих стручних школа у овим процесима.
- Значај тачних, валидних и поузданих података како би средње стручне школе на најбољи могући начин могле да искористе информације прикупљене током процеса самовредновања и спољашњег вредновања.
- Јачање модела дистрибутивног лидерства био би један од начина да се управља очекивањима и одговорностима које су постављене пред директоре средњих стручних школа.
- Подршка која се нуди овим школама и директорима када нису посебно успешни током процеса екстерне евалуације. Рецензенти су се питали да ли би се могао размотрити систематичнији приступ, а не ослањати се на могућност да школе саме траже помоћ и подршку.
- Повећање броја ученика и послодаваца у дуалном систему струковног образовања и оспособљавања.

## **V ПРИКАЗ КЉУЧНИХ ИНФОРМАЦИЈА У ВЕЗИ СА ФАЗОМ НАКНАДНИХ АКТИВНОСТИ (FOLOW UP фаза)**

Ова фаза подразумева следеће кораке: осврт на резултате и укупан процес сарадничког учења, израду Акционог плана на основу резултата процеса сарадничког учења као и самопроцену импаката peer review догађаја.

Према плану Националне референтне тачке Србије у јуну месецу биће организована заједничка радионица са кључним представницима институција система, директорима средњих стручних школа и независним експертима с циљем остваривања прва два наведена корака у вези са овом фазом.

Листа учесника и програм рада ове радионице биће дефинисани у јуну месецу о чему ће сви учесници бити благовремено информисани.