



EQAVET стручна рецензија о улози руководилаца стручних школа у развоју културе квалитета

Повратна информација експерата –
представника националних референтних
тачака за квалитет стручног образовања
из Грчке, Шпаније, Словачке, Словеније и
Португала

СЕПТЕМБАР 2025.

EQAVET стручна рецензија о улози руководиоца стручних школа у развоју културе квалитета

Увод у рецензију

Ова рецензија одржана је 3. и 4. априла 2025. године у Београду. Домаћин је било Министарство просвете које управља радом Националне референтне тачке EQAVET у Републици Србији. Чланови EQAVET мреже из Грчке, Португала, Словеније, Шпаније и Словачке деловали су као рецензенти.

Рецензија се фокусира на обезбеђивање квалитета националног система за обуку директора стручних школа. Посебно, рецензија је разматрала компетенције које се очекују од директора стручних школа, национални процес обуке и лиценцирања и развој културе квалитета у стручним школама. Министарство просвете, које има укупну одговорност за развој и спровођење образовне политике, има помоћ:

- Институт за процену квалитета образовања који процењује пружање образовања и даје препоруке о квалитету образовног система; и
- Институт за унапређење образовања који подржава развој образовног система и пружа саветодавне, услуге, истраживања и другу стручност.

Рад директора стручних школа регулисан је законом из 2017. године који дефинише 22 специфична задатка која су додељена директорима стручних школа. Ови задаци су подељени у шест области одговорности:

1. управљање образовним процесима у школи;
2. планирање, организовање и контролисање рада институције;
3. праћење и унапређење рада запослених;
4. развијање сарадње са родитељима/старатељима, управним телом, репрезентативним синдикатом и широм заједницом;
5. финансијско и административно управљање радом установе;
6. обезбеђивање законитости рада институције.

На основу ових области одговорности, усвојен је сет од 24 стандарда за компетентност директора свих образовних институција (укључујући и стручне школе). За сваки стандард постоје индикатори који прецизније дефинишу шта се очекује. Стандарди чине основу за обавезни програм обуке и процене, како за искусне директоре стручних школа, тако и за оне који теже да преузму улогу директора. Овај програм додељује лиценцу директорима како би могли да раде у образовном систему Републике Србије.

Овај извештај укратко описује шта се очекује од директора стручних школа, организацију обуке и процене за процес лиценцирања и захтеве система интерне и екстерне евалуације како су их представили српски домаћини. Овај извештај такође садржи резиме опсежних дискусија рецензентата. Извештај се завршава сугестијама о томе где рецензенти сматрају да би даље размишљање могло да унапреди културу обезбеђивања квалитета у стручним школама.

Увод у програм обуке за лидерство

Национални програм обуке додељује лиценцу директорима како би могли да раде у образовном систему Републике Србије. Ово је обавезни програм који се пружа и искусним директорима и онима који још нису директори, а желе да преузму ту улогу. Обука за:

- **директори успешних школа** (школе са највишим оценама на основу екстерне евалуације и директори са најмање шест година искуства) обухвата два дана обуке лицем у лице;
- **директори мање успешних школа** (школе са нижим оценама из екстерне евалуације, директори са мање од шест година искуства и кандидати који још нису директори, а теже да добију лиценцу) обухвата два дана обуке лицем у лице и једанаест дана индивидуалне онлајн обуке;
- **директори са мастер, специјалистичким или докторским звањем из области образовне политике, менаџмента у образовању или лидерства у образовању** обухвата два дана обуке лицем у лице и до једанаест дана индивидуалне онлајн обуке.

Након завршетка програма обуке, кандидати припремају портфолио својих компетенција и извештај о релевантним истраживањима која су спровели у својој институцији. Докази које сваки кандидат представи морају бити довољни да омогуће оцењивачима да процене да ли је испуњен сваки од индикатора који описују 24 стандарда. Ова процена се врши када кандидат представи свој портфолио и истраживачки извештај комисији коју именује министар. Ова комисија се састоји од представника Министарства просвете (или Покрајинског секретаријата Војводине), Завода за унапређење образовања и васпитања и Завода за вредновање квалитета образовања. Они који буду успешни добијају лиценцу директора - приближно 10-20% кандидата је неуспешно, углавном због незадовољавајућег истраживачког извештаја. Међутим, приближно 1-2% кандидата је неуспешно због незадовољавајућег портфолија.

Увод у самоевалуацију и екстерну проверу квалитета

Србија има обавезне интерне и екстерне процесе обезбеђивања квалитета засноване на EQAVET оквиру. Они су уведени 2018. године и засновани су на следећих шест области квалитета:

- програмирање, планирање и извештавање;
- настава и учење;
- образовна постигнућа ученика;
- подршка студентима;
- школски етос;
- организација школе, управљање људским и материјалним ресурсима.

У оквиру сваке области квалитета постоје стандарди који су детаљније описани индикаторима. Укупно постоји 24 стандарда и 124 индикатора. Током екстерне евалуације, независни тим додељује оцену сваком од ових индикатора. Овај тим за евалуацију користи скалу од 1 до 4, где 4 показује да је индикатор у потпуности испуњен, 3 да је индикатор испуњен у већој мери, 2 да је индикатор испуњен у мањој мери и 1 показује да индикатор није испуњен. Ове оцене се користе за одређивање укупног квалитета рада институције, а рад институције се оцењује са 1, 2, 3 или 4, при чему је 4 највиша оцена. Директор стручне школе је одговоран за управљање ангажовањем

институције са екстерним тимом за евалуацију.

Процесом интерне самоевалуације управљају стручна тела у школи. То укључује родитељски савет, ученички парламент, ученике, наставнике и друге едукаторе, стручне сараднике, секретара школе, директора и управно тело установе. Појединачна област рада установе се процењује сваке године, а сви аспекти рада се процењују сваке четврте или пете године.

Запажања о развоју лидерске културе

Рецензенти су разматрали следећа питања која се односе на лидерство и обезбеђивање квалитета у стручном образовању и обуци:

- очекивања и мотивација
Директорима школа за стручно образовање додељен је велики број одговорности, а очекивања која се од њих стављају су значајна. Са 24 стандарда који се користе за мерење компетентности директора школа за стручно образовање и 124 индикатора који се користе за процену њиховог учинка током обавезне екстерне евалуације, они се суочавају са значајним степеном контроле. У тим околностима, стручни евалуатори су се осврнули на мотивацију директора да преузму и остану у тако захтевној улози;
- дистрибутивно лидерство и развој средњег менаџера
У окружењу у којем се толико очекује од директора стручних школа, важно је да школу води тим запослених. Могућност расподеле лидерске и управљачке одговорности на више запослене је важан аспект стварања културе квалитета унутар стручне школе. Рецензенти су приметили да ово захтева помоћнике или заменике директора, као и менаџере средњег нивоа са довољним овлашћењима за вођење области пружања услуга;
- аутономија директора стручних школа
Рецензенти нису били сигурни колико је аутономије додељено директорима школа за стручно образовање и обуку. Српски систем је централизован, а очекивања се постављају на националном нивоу. Равнотежа између системских и локалних одлука је нешто што треба узети у обзир, јер су појединачни директори школа за стручно образовање и обуку често у најбољој позицији да доносе одлуке које задовољавају потребе њихових ученика и школа;
- веће прилагођавање националних система како би се задовољиле потребе сектора стручног образовања и обуке
Многи системи које су разматрали рецензенти су дизајнирани за све директоре - оне у основним, средњим и стручним школама. Иако постоје предности у успостављању и коришћењу генеричког скупа очекивања, постоје околности у којима се потребе стручног сектора значајно разликују од потреба других школа. Рецензенти су обавештени о неким начинима на које се ова генеричка очекивања прилагођавају потребама стручних школа - међутим, питали су се да ли би прилагођенији аранжмани били од помоћи;
- коришћење података за праћење и евалуацију
Развој висококвалитетног стручног образовања и обуке зависи од доступности и коришћења валидних, поузданих и тачних података. У том

контексту, рецензенти су приметили да је информације о неким од EQAVET индикатора (нпр. индикатори 4, 5 и 6) ¹било тешко прикупити.

- пружање подршке лидерима

Рецензенти су приметили да је директорима стручних школа доступна значајна потенцијална подршка. Међутим, приступ овој подршци изгледа да је у великој мери зависио од тога да ли појединачни директори стручних школа 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 вредно размотрити да ли би формализованији систем подршке могао да помогне у развоју висококвалитетног образовања.

Питања која су разматрали рецензенти

Као део њиховог прегледа културе лидерства у школама за стручно образовање, од стручњака је затражено да размотре следећа четири питања:

1. Шта мислите о тренутном приступу избору директора стручних школа у Србији?
2. Како организовати обуку директора и процес лиценцирања?
3. Које су битне карактеристике и стилови понашања директора стручне школе који управља развојем културе континуираног унапређења?
4. Како мислите да би EQAVET могао довести до побољшања индикатора са најнижим нивоом постигнућа?

Питање 1 - Шта мислите о тренутном приступу избору директора школа за стручно образовање и обуку у Србији?

Ово питање је посебно тражило од рецензената да размотре:

- Да ли су имали неке предлоге за побољшање приступа?
- Шта би требало да буде најважнији критеријум за избор директора стручних школа од више могућих кандидата - да ли би то требало да буду претходна достигнућа, визија развоја школе, неки посебан таленат или нешто друго?

У окружењу у којем постоји све већи недостатак наставника у стручним школама, а разлике у платама између директора стручних школа и наставника су мале, рецензенти су разматрали шта би мотивисало кандидате да се пријаве за позицију директора. Без довољних подстицаја, биће све теже охрабрити и мотивисати запослене да се пријаве за ову лидерску улогу.

Што се тиче приступа селекцији, они који још увек нису директори, а теже овој улози, морају да стекну лиценцу, а затим да буду изабрани од стране стручне школе путем процеса пријаве и интервјуа. Употреба електронских портфолија помаже у смањењу бирократије у процесу лиценцирања. Међутим, од кандидата се захтева да доставе доказе за велики број стандарда и индикатора. Није јасно да ли је сваки од ових стандарда подједнако важан и да ли постоје посебне приоритетне области. Рецензенти су се питали да ли би се могао идентификовати много мањи број „кључних“ или

¹Индикатор 4 - Стопа завршетка студената у програмима стручног образовања и обуке. Индикатор 5 - Стопа запошљавања у програмима стручног образовања и обуке. Наведите 6 - Коришћење стечених вештина на радном месту.

„приоритетних“ стандарда и индикатора. Ова „кључна“ или „приоритетна“ подручја би се могла детаљније проценити током интервјуа комисије са кандидатима.

Комисија за интервју која бира директора школе за стручно образовање и обуку обично треба да укључује представника организације послодаваца (нпр. секторског савета, привредне коморе, локалне групе послодаваца итд.), као и представника управног одбора школе. Рецензенти су коментарисали важност педагошке стручности кандидата у контексту стручног образовања и обуке, као и потребу да сви директори буду ефикасни комуникатори који су у стању да мотивишу особље школе. Међутим, поред тога, важно је да сваки кандидат:

- бити у стању да демонстрира визију и стратегију за побољшање квалитета наставе и учења у школи;
- показати лидерске вештине;
- пружити доказе о постигнутим резултатима у образовном контексту.

Питање 2 - Како организовати обуку директора и процес лиценцирања?

Ово питање је посебно тражило од рецензената да размотре:

- Каква је ваша процена процеса обуке и процене за директоре стручних школа?
- На коју област треба да се фокусира обука за искусне директоре: финансијско; организационо; менаџерско; или педагошко лидерство и зашто?
- Да ли би трајање лиценце која се додељује директорима требало да буде ограничено и који би био одговарајући временски период?
- Које су добре и лоше стране лиценце са отвореним роком и оне која је временски ограничена?

Одлука да се пруже три одвојена пута за различите кандидате била је добродошла и чинила се прагматичним и разумним одговором у окружењу у којем постоји много искусних лидера у стручном образовању који морају да стекну лиценцу. Иако директори имају менаџерску улогу, њихов главни фокус је на лидерству и омогућавању члановима школског особља и ученицима да успеју. Овај нагласак на педагошком лидерству, заснован на визији коју може подржати особље, захтева од директора да буду флексибилни, способни да одговоре на особље које може имати широк спектар ставова и да буду способни да управљају везом са послодавцима, ученицима и другим заинтересованим странама. Финансијске и менаџерске компетенције су важне, али у многим ситуацијама други чланови школског тима стручног образовања могу преузети лидерску одговорност за ове аспекте пружања услуга. Директорима је потребно самопоуздање да делегирају поуздане чланове школског управљачког тима и подрже њихову обуку како би успешно преузели ове одговорности. Рецензенти су такође нагласили важност пружања обуке која подржава способност директора да управљају променама, нпр.:

- припремити се за већу дигитализацију стручног образовања;
- да се подржи развој меких вештина код ученика;
- коришћење података за информисано доношење одлука; и
- способност промоције и подршке иновацијама у контексту стручног образовања и обуке.

Управо су ове карактеристике лидерства, по мишљењу рецензената, требало да буду у

фокусу процеса обуке и процене.

Успостављање процеса лиценцирања представља значајно достигнуће. Додавање новог процеса којим се одузима лиценца директору захтевало би много размишљања. Постоје ризици повезани са одузимањем лиценце, јер одузимање нечега појединцима доводи до жалби или притужби. У системима који су увели професионалну акредитацију или лиценцирање, постоје изазови у вези са одузимањем лиценце или поновном акредитацијом. Поред тога, могли би постојати правни изазови од стране оних који изгубе лиценцу, демотивисани руководиоци стручних школа и трошкови успостављања новог процеса. Други приступ би могао бити додела лиценце на неодређено време, али ограничавање трајања именовања директора у било којој стручној школи. Уговор на одређено време (нпр. на пет година са једном могућношћу обнављања) могао би бити један од начина да се у стручне школе уведу нове идеје и свеже перспективе.

Рецензенти су приметили да је фокус њихових дискусија био на почетној обуци и избору директора. Такође је важно размислити о континуираној обуци директора и вредности програма менторства и коучинга који подржавају искусно особље.

Питање 3 - Које су битне карактеристике и стилови понашања директора стручне школе који управља развојем културе континуираног унапређења?

Ово питање је посебно тражило од рецензената да размотре:

- Да ли се битне карактеристике и понашања могу унапред идентификовати, измерити и развити?
- Да ли бисте нешто додали оквиру стандарда који се очекују од директора школа за стручно образовање?

Централно за педагошко лидерство је потреба да директори демонстрирају понашања и вредности које очекују од особља. То може укључивати толеранцију, флексибилност, отвореност, посвећеност личном професионалном развоју, управљање разумном равнотежом између посла и приватног живота и редовну комуникацију. Ова понашања, или лидерске компетенције, подстичу особље да буде мотивисаније и да прихвати визију стручне школе за ученике. Процес избора директора мора да уравнотежи потребу за признавањем претходних постигнућа са проценом потенцијала појединца за лидерство. Иако је претходни успех једна од мера потенцијала, он није једина коју треба узети у обзир. У брзо променљивом стручном окружењу, способност коришћења података; разумевање дигитализације учења; способност за иновације и способност изградње и одржавања нових мрежа са послодавцима су све важне. Ове способности се могу проценити кроз интервјуе у које су укључени локални актери и школски одбори стручних школа.

Од директора се очекује да управљају и воде велики број активности - стручни рецензенти су разматрали да ли је то било изводљиво. Успех се често постиже ефикасним делегирањем и обуком тима за управљање школом који може да води појединачне области одговорности као што су веза са послодавцима, иновације у настави и учењу, програми подршке за ученике, управљање понашањем итд. Иако избегавају ризик да буду виђени као дистанцирани или повучени од особља и ученика, директори морају имати управљиво оптерећење. Одлучивање о томе како најбоље развити свој тим за управљање школом је једно од подручја у којем је директорима потребна аутономија. Уз подршку школске групе за управљање, директори су у најбољој позицији да расподеле улоге и одговорности и развију компетенције свог вишег тима.

Питање 4 - Како мислите да би EQAVET могао довести до побољшања индикатора са најнижим нивоом постигнућа?

Ово питање је посебно тражило од рецензената да размотре:

- Како видите улогу директора школа за стручно образовање и обуку у имплементацији EQAVET оквира?
- Каква би могла бити улога EQAVET НРП-а ?

Подаци из екстерних евалуација 92 школе у 2022. и 2023. години показали су да је школама теже да постигну високе оцене 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 школе, управљање људским и материјалним ресурсима). Постоје сличне варијације у постигнућима појединачних индикатора школа, а постоје ситуације унутар сваке области квалитета где је просечно постигнуће било између 57-63%.

Подршка школама да се побољшају у оним областима где су претходне екстерне евалуације показале слабости зависи од:

- школе које имају податке који су поуздани, редовно прикупљани и обрађени на начин који се затим може користити за промену праксе;
- спремност школа да траже подршку;
- доступност независне подршке која задовољава потребе појединачних стручних школа и директора, нпр. кроз прилагођени програм менторства.

Рецензенти су приметили да је EQAVET оквир за обезбеђивање квалитета који се може прилагодити потребама појединачних земаља или региона. EQAVET се широко користи за креирање и имплементацију националног система за обезбеђивање квалитета, а свака земља има своје приоритете. EQAVET индикатори могу бити ефикасан начин за подстицање појединачних стручних школа да прикупљају релевантне податке и користе их за побољшање квалитета пружања услуга. Неки индикатори, као што су EQAVET индикатори 4, 5, 6 и 7, могу директорима стручних школа пружити корисне информације. Међутим, школама ће бити потребна подршка како би се осигурало да постоје заједничке дефиниције појмова и да се подаци прикупљају на упоредив начин, јер то омогућава националним властима да обједине податке из свих стручних школа. Рецензенти су сматрали да би EQAVET НРП могао да игра важну улогу:

- у идентификовању најважнијих индикатора и договору, у партнерству са стручним школама, о заједничким дефиницијама и начинима прикупљања података. Ова активност би могла да укључи развој централизованог складишта података на основу договорених индикатора за све стручне центре. У том контексту, да ли је могуће развити кључне индикаторе учинка (или циљеве) за сваки стручни центар;
- у помагању школама за стручно образовање да ускладе своје наставне планове и програме са потребама тржишта рада;
- у пружању континуиране обуке за директоре школа како би се подржало њихово коришћење података;
- у саветовању креатора политике о томе како да ојачају системе обезбеђивања квалитета

Закључци и следећи кораци

Рецензенти су идентификовали **низ предности** повезаних са културом лидерства. То укључује:

1. Национални систем стручног образовања и обуке је привлачан веома великом проценту ученика и њихових родитеља;
2. национални систем је успоставио јасну визију за обезбеђивање квалитета која води директоре школа за стручно образовање;
3. Усклађеност између процеса интерне самоевалуације и система екстерног обезбеђивања квалитета снажно подржава рад директора школа за стручно образовање и обуку;
4. ревизија система интерне и екстерне евалуације показује спремност да се користе докази за побољшање праксе;
5. процес самоевалуације заснован је на партнерствима са могућностима за допринос заинтересованих страна, послодаваца, родитеља и ученика;
6. за руководиоце школа стручног образовања и обуке, креирање и коришћење националних стандарда и индикатора поставља јасна очекивања у вези са програмом обуке за лидерство;
7. постоји национални систем за процену ефикасности и учинка појединачних директора стручних школа;
8. Националне власти имају веома добро разумевање предности и слабости система стручног образовања и обуке;
9. флексибилност обавезне обуке за руководство стручних школа.

Рецензенти сугерисали да постоје нека **подручја у којима би даље размишљање** могло унапредити развој културе квалитета у стручним школама:

- Национални систем поставља висока очекивања од директора школа, укључујући успостављање јасне визије за подршку ученицима. Што се тиче обезбеђивања квалитета, самоевалуација и екстерне евалуације захтевају значајну посвећеност руководиоца стручних школа. Поред тога, постоји захтев да се током обавезне обуке и процеса евалуације директора покаже постизање 24 стандарда и 124 индикатора. Рецензенти су се питали да ли је могуће поставити приоритете и поједноставити очекивања повезана са обуком директора стручних школа;
- са значајним бројем одговорности и високим очекивањима, важно је да директори буду довољно мотивисани и награђени како би се појединци подстакли да преузму и остану на тој позицији;
- Унутар националног система, директори школа за стручно образовање имају ограничен степен аутономије, нпр. није било јасно зашто се сваке године мора именовати нови вођа тима за процес интерног обезбеђивања квалитета. Рецензенти су сматрали да се ова врста одлуке може доносити локално и да се заснива на потребама појединачних школа за стручно образовање. Рецензенти су се питали да ли постоје могућности за јачање аутономије школа за стручно образовање у процесу обезбеђивања квалитета који је заснован на EQAVET оквиру;

- Национални приступ самоевалуацији и екстерној евалуацији је сличан за основне, средње и стручне школе. Рецензенти су се питали да ли постоје могућности да се нагласе посебне потребе стручних школа у овим процесима;
- важност тачних, валидних и поузданих података како би систем стручног образовања и обуке и појединачне школе стручног образовања и обуке могли што боље да искористе информације прикупљене током процеса самоевалуације и екстерне евалуације;
- Јачање модела „дистрибуираног вођства“ био би један од начина за управљање очекивањима и одговорностима које су стављене на појединачне директоре школа за стручно образовање;
- подршка која се нуди школама за стручно образовање и директорима када нису посебно успешни током процеса екстерне евалуације. Рецензенти су се питали да ли би се могао размотрити систематичнији приступ уместо ослањања на појединачне школе за стручно образовање које траже помоћ;
- повећање броја ученика и послодаваца у систему дуалног стручног образовања и обуке.

Рецензенти и Секретаријат EQAVET-а захвалили су се српским организаторима и презентерима на њиховом труду и јасноћи њихових објашњења.

Контекст

Препорука [Савета о стручном образовању и обуци из 2020. године](#) позвала је мрежу EQAVET да развије посебну методологију за стручне прегледе EQAVET-а, са циљем да се подржи побољшање и транспарентност аранжмана за обезбеђивање квалитета на системском нивоу у државама чланицама. Током 2021. године, уз подршку Генералне дирекције за запошљавање, јавне и јавне послове (DG EMPL) и Секретаријата EQAVET-а, мрежа EQAVET се сложила око заједничке методологије и припремила Приручник за стручне прегледе. Први циклус стручних прегледа одржан је 2022-2023. године. Националне референтне тачке за обезбеђивање квалитета (EQAVET NRPs) из 21 земље учествовале су у овој иницијативи EQAVET мреже за стручне прегледе.

Након прегледа Приручника за стручну рецензију, планиран је други циклус стручне рецензије за период 2024-26. са 20 учествујућих националних програма реформи . Стручна рецензија у Србији била је једна од девет стручних рецензија које су се одржале 2025. године. Планирано је да се додатних шест стручних рецензија спроведе 2026. године.