


# Праћење и унапређивање рада запослених као елеменат стандарда компетенција директора образовно- васпитних установа

Др Зоран Костић, посебни саветник министра



❑ Најважнији **интерес** Министарства просвете Републике Србије у овом тренутку је да сваки појединац стекне што квалитетније образовање чиме приближавамо Србију модерном и развијеном свету.

❑ **Циљ** МП-е јесте постизање вишег нивоа образовања у друштву, повећање његовог **квалитета и ефикасности**, остваривање његове пуне **доступности и равноправности**. У том смислу, образовање мора бити уређено по светским и европским стандардима, а нарочито са Стратегијом придруживања Србије ЕУ.

❑ **Задачи** МП-е су:

- обезбеђивање квалитетне наставе, програма и квалитетних уџбеника
- образовање компетентних наставника
- оспособљеност ученика и студената да стечена знања примене ефикасно у пракси.

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

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



# Систем за осигурање квалитета рада школа

## Члан 49. ЗОСОВ – Обезбеђивање квалитета рада установе

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



# Вредновање квалитета рада образовно-васпитних установа

## Самовредновање

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

## Спољашње вредновање

- Министарство просвете
- Школске управе (просветни саветници, саветници – спољни сарадници)

Завод за вредновање квалитета образовања и васпитања

# Национални оквир квалитета рада школа и улога директора

Шест области квалитета са стандардима и показатељима и то:

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

2. НАСТАВА И УЧЕЊЕ – 5 станд. и 28 показатеља

3. ОБРАЗОВНА ПОСТИГНУЋА УЧЕНИКА – 2 стандарда и 15 показатеља

4. ПОДРШКА УЧЕНИЦИМА – 3 стандарда и 16 показатеља

5. ЕТОС – 5 стандарда и 22 показатеља

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

## Области квалитета рада школа

1. Програмирање,  
планирање и  
извештавање

2. Настава и  
учење

5. Етос

4. Подршка  
ученицима

3. Образовна  
постигнућа

6. Организација рада  
школе, управљање  
људским и  
материјалним  
ресурсима

24 стандарда

124 показатеља

Правилник о стандардима  
компетенција директора установа  
образовања и васпитања  
(«Службени гласник РС», број  
38/2013)

Области компетенција директора:

1. Руковођење васпитно-образовним процесом у школи
2. Планирање, организовање и контрола рада установе
3. Праћење и унапређивање рада запослених
4. Развој сарадње са родитељима/старатељима, органом управљања, репрезентативним синдикатом и широм заједницом
5. Финансијско и административно управљање радом установе
6. Обезбеђење законитости рада установе



## Кључни захтеви из стандарда компетенција за директоре

- Развој културе учења
- Осигурање квалитета наставног и васпитног процеса
- Инклузивни приступ у образовно-васпитном процесу
- Праћење и подстицање постигнућа деце/ученика
- Управљање информационим системом установе
- Управљање системом обезбеђења квалитета у установи
- Професионални развој запослених
- Вредновање резултата рада
- Познавање, разумевање и праћење релевантних прописа

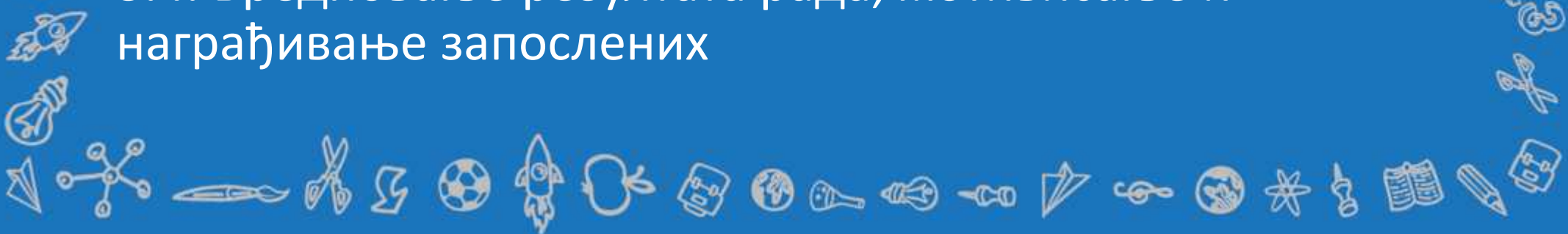


## Област компетенција

### Праћење и унапређивање рада запослених



Стандарди у области компетенција:

- 3.1. Планирање, селекција и пријем запослених
  - 3.2. Професионални развој запослених
  - 3.3. Унапређивање међуљудских односа
  - 3.4. Вредновање резултата рада, мотивисање и награђивање запослених
- 

## 3.1. Планирање, селекција и пријем запослених

Директор:

- Планира људске ресурсе у установи и благовремено предузима неопходне мере за реализацију плана људских ресурса; (доследна примена ЗОСОВ и ПКУ)
- Стара се да сва радна места у установи буду попуњена запосленима који својим компетенцијама одговарају захтевима посла; (стандарди компетенција за рад наставника и стручних сарадника, добро познавање индивидуалних капацитета запослених)
- Обезбеђује спровођење поступка пријема запослених у радни однос; (доследна примена прописа и спровођење конкурса у складу са законом и ПКУ)
- Обезбеђује услове за увођење приправника у посао и предузима мере за њихово успешно прилагођавање радној средини (програм увођења приправника у посао, селекција ментора, распоређивања задатака у оквиру 40-часовне радне недеље)



## 3.2. Професионални развој запослених

Директор:

- Подстиче и иницира процес самовредновања рада и постављања циљева заснованих на високим професионалним стандардима и подржава континуирани професионални развој; (инструменти за самовредновање, примена стандарда у образовању, рефлексивна пракса...)
- Осигурава да сви запослени имају једнаке могућности за учење на основу личног плана професионалног развоја кроз различите облике стручног усавршавања; (координација у изради планова стручног усавршавања, планирање стручног усавршавања на основу података, подстицање усавршавања у установи, ангажовање лица са звањем...)
- Обезбеђује услове да се запослени усавршавају у складу са годишњим планом стручног усавршавања и могућностима установе (обезбеђивање ресурса, размена и ширење знања након обука, праћење примене наученог на обукама)



### 3.3. Унапређивање међуљудских односа

Директор:

- Ствара и подржава радну атмосферу коју карактерише толеранција, сарадња, посвећеност послу, охрабрење и подршка за остваривање највиших образовно-васпитних стандарда; (директор као медијатор, мотиватор, педагошки руководицац, пример у решавању конфликта, делегирању задатака...)
- Својом посвећеношћу послу и понашањем даје пример запосленима у установи и развија ауторитет заснован на поверењу и поштовању; (ауторитет стручности као ослонац)
- Међу запосленима развија професионалну сарадњу и тимски рад; (формирање тимова, пример за тимски рад, подршка тимовима, праћење рада тимова, заједничко доношење одлука, уважавање иницијатива запослених...)
- Поставља себи и запосленима остваривање највиших професионалних стандарда; (коришћење стандарда компетенција и стандарда квалитета за планирање и самовредновање...)
- Показује поверење у запослене и њихове могућности за остваривање квалитетног образовноваспитног рада и побољшање учинка; (подржава нова решења у настави, прати рад наставника, подстиче на иновативност и високо квалитетну праксу...)
- Комуницира са запосленима јасно и конструктивно (професионални тон, фокусирани разговори, придржавање договореног, придржавање правила у комуникацији, повратна информација...)

### 3.4. Вредновање резултата рада, мотивисање и награђивање запослених

Директор:

- Остварује инструктивни увид и надзор образовно-васпитног рада у складу са планом рада и потребама установе; (доследна примена стандарда квалитета рада школа, континуирано/периодично/циљано праћење рада наставника...)
- Користи различите начине за мотивисање запослених; (стварање прилика за промоцију и похваљивање, нове улоге за запослене...)
- Препознаје квалитетан рад запослених и користи различите облике награђивања, у складу са законом и општим правним актима (школски систем награђивања, интерне награде, интерни правилници за избор најбољег наставника у (неком домену), најбољег колегу, најиновативније решење у настави, за постигнућа на такмичењима...)

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

- Надлежност и одговорност директора установе – члан 126.

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

- **Посете часовима** и осталим активностима наставника

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

- На индивидуалном нивоу – **непосредна повратна информација**
- На нивоу установе – **периодични извештаји**



# Образац за опсервацију часа - пример

[illegible]

DEPT. OF AGRICULTURE



## Опсервација часа – захтеви за директора

- На часу је потребно утврдити **присуство стандарда и показатеља** који се односе на квалитет наставе и учења.
- Поред понашања наставника, потребно је пажњу усмерити и на понашање ученика.
- Податке са посматрања часа треба допунити увидом у ученичке свеске, припреме наставника, разговором са ученицима и наставницима.
- За вредновање квалитета часа користи се **индивидуални образац**.
- У обрасцу је потребно обележити показатеље који се нису могли пратити, као и разлог због чега није било могуће њихово праћење.

## Квалитетна повратна информација о часу

- Специфична, а не општа
- Заснива се на опису ученог, а не на личној процени
- Конкретна, а не апстрактна
- Усмерена на понашање, а не на особу
- Даје се у форми размене, а не савета
- Увремењена, а не временски удаљена од ситуације
- Задовољава потребе онога ко је прима, а не онога ко је даје
- У вези је са садржајем на коме се ради

# Савети за директора

- Стандарди и показатељи квалитета објављени су у „Службеном гласнику“ број 14/2018
- Тимски припремите образац за праћење остварености стандарда и показатеља на часу. Стандарди и показатељи се процењују на нивоу од 1 до 4.
- Пожељно је да се током часа бележе запажања и примери да би се лакше дала квалитетна повратна информација
- Планирајте посете часова на годишњем нивоу (идеално би било по један час дневно – око 180 часова годишње) на основу чега се припремају аналитички извештаји за даљи развој наставе




## Уређивање лиценцирања директора установа

- Потреба за професионализацијом у систему образовања и васпитања
- Приоритети Министарства у области доуниверзитетског образовања
- Последице вишегодишње (не)примене одредаба системског закона које се односе на обуке и лиценце директора
- Стандарди компетенција директора као „мртво слово на папиру“
- Подаци о квалитету рада директора кроз спољашње вредновање рада установа
- Потреба за механизмима за осигурање квалитета селекције и избора директора
- Потреба за већом одговорношћу директора као педагошких руководиоца установа



## Уместо закључка

- Посао директора је посао једног од најстручнијих и најпосвећенијих људи у школи.
- Посао директора захтева креативног, мотивисаног човека, жељног тимског успеха, менаџера.
- Директор је први међу једнакима у школи.
- Директор је зналац, као znalца га уважавају и он уважава знање.
- Директор уме да насмеје, утеши, опрости, убеди, споји, удовољи, истраје у доследности да оствари добру намеру.
- Иако је тешко, лепо је када се победи, прослави, сагради, офарба, набави. Уопште, лепо је када се за собом нешто вредно остави!



Захваљујем на пажњи!  
Питања?

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