

Regionalni projekt za Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru i Srbiju  
Implementira KulturKontakt Austria

***Efikasno osiguranje kvaliteta rada srednjih stručnih škola kroz izgradnju  
kapaciteta direktora/ica za uspješno upravljanje promjenama***

Izveštaj o potrebama unapređivanja kompetencija direktora/ice srednjih stručnih/tehničkih škola za efikasno osiguranje i unapređenje kvalitete sa fokusom na liderstvo i upravljanje promjenama, te razvoj odgovarajućih programa obuke

Sarajevo / Podgorica / Beogra  
decembar 2018. godine

## UVOD

Obezbjedivanje kvaliteta u stručnom obrazovanju je jedan od nacionalnih pririteta u obrazovnim politikama Crne Gore. Na putu obezbjeđivanja kvaliteta jedan od važnih izazova sa kojima se stručne škole susrijeću je upotreba podataka interne i eksterne evaluacije u svrhu stalnog unapređivanja kvaliteta i uspješnog upravljanja promjenama. Rješavanje ovog problem nužno iziskuje rad prije svega na razvoju kompetencija direktora kao ključnih pokretača u obezbjeđivanju kvaliteta u školi. Stoga ovaj projekat ima za cilj da **poveća kvalitet rada u stručnom obrazovanju kroz jačanje kompetencija direktora škola za efikasno obezbjeđivanje kvaliteta i upravljanje promjenama**. U skladu sa tim definisani su i specifični ciljevi Projekta:

- Utvrditi sa kojim izazovima se direktori nose na polju osiguranja i unapređivanja kvaliteta i upravljanja promjenama
- Utvrditi potrebe direktora za daljim profesionalnim osposobljavanjem u oblasti obezbjeđivanja kvaliteta
- Kreirati kvalitetne i održive programe obuke

## TREKUTNO STANJE/ STATUS QUO

Vaspitno-obrazovnim ustanovama u Crnoj Gori rukovode direktori-pedagoški rukovodioci. Direktori se biraju se na period od četiri godine i mogu biti birani najviše dva puta uzastopno.<sup>1</sup> Direktor je ključni subjekt od čijih sposobnosti i umijeća rukovođenja zavisi proces razvoja i kvalitet rada škole. Da bi direktor uspješno rukovodio potrebne su mu odgovarajuće kompetencije. Kompetencije podrazumijevaju široku lepezu znanja, vještina, stavova i vrijednosti koje svaki direktor treba da ima da bi uspješno ostvario ciljeve, realizovao zadatke i program rada ustanove. U Crnoj Gori su definisani standardi kompetencija direktora vaspitno-obrazovnih ustanova, u obliku principa i očekivanja, koji opisuju znanja, vještine i stavove koje obrazovni sistem, i društvo u cjelini, očekuju od uspješnog direktora. Kompetencije direktora su svrstane u šest oblasti: *Obezbjedivanje zakonitosti ustanove; Planiranje, organizovanje i praćenje rada vaspitno-obrazovne ustanove; Nastava/Učenje; Utvrđivanje i unapređivanje kvaliteta rada vaspitno-obrazovne ustanove; Upravljanje ljudskim resursima i Saradnja direktora sa roditeljima, organom upravljanja, lokalnom i širom zajednicom. Standardi kompetencija direktora*<sup>2</sup> su usvojeni na Nacionalnom savjetu za obrazovanje<sup>3</sup>. Koriste se od 2016. godine kao osnova za izradu programa obuke za direktore, procjenu i izradu instrumenata za utvrđivanje i unapređivanje kvaliteta rada škola, rada direktora i sl. U skladu sa *Standardima kompetencija direktora*, Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje<sup>4</sup> razvili su program obuke za rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova. Program<sup>5</sup> sadrži šest modula koji su tematski usaglašeni sa standardima kompetencija. Kako zakonska regulativa propisuje da je lice izabrano

<sup>1</sup> Opšti zakon o vaspitanju i obrazovanju (Sl. CG 2017., član 78. , 79.)

<sup>2</sup> *Standardi kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama* (Zavod za školstvo, 2016.)

<sup>3</sup> Nacionalni savjet za obrazovanje je tijelo koje donosi odluke i priprema propise za oblast obrazovanja

<sup>4</sup> Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje-institucije sistema za istraživačke, razvojne i savjetodavne funkcije u cilju obezbjeđivanja kvaliteta obrazovanja.

<sup>5</sup> *Program obuke za rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova* (Zavod za školstvo, 2014.)

za direktora dužno da završi odgovarajući oblik osposobljavanja i usavršavanja <sup>6</sup>, osposobljavanje i usavršavanje novoimenovanih direktora po ovom programu obuke vrše Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje. Obuka se realizuje u toku jedne kalendarske godine. Traje 96 sati rada na seminarima i 80 sati rada kod kuće (seminarski radovi i stručni rad-individualni završni rad), ukupno 176 sati.

Pored modula iz ovog programa koji su jedinstveni za sve direktore vaspitno-obrazovnih ustanova, za direktore srednjih stručnih škola su uradjena i dva dodatna modula: *Materijalno-finansijski resursi škole i Stručna škola u svom okruženju*.

Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje vrše procjenu kvaliteta rada škola i direktora vaspitno-obrazovnih ustanova. Na osnovu izvještaja<sup>7</sup> o kvalitetu upravljanja i rukovođenja školom u 88 škola čiji je rad evaluirao Zavod za školstvo, i u 10 srednjih stručnih škola čiju je procjenu kvaliteta vršio Centar za stručno obrazovanje može se zaključiti da najveći broj direktora škola u Crnoj Gori svoj posao obavljaju *uspješno*<sup>8</sup>/*izvrsno*<sup>9</sup> (42,05%; 31%) i *veoma uspješno*<sup>10</sup>/*uspješno u ključnim segmentima*<sup>11</sup> (26,14; 33%) direktora. Direktori su najuspješniji u vođenju pedagoške evidencije i dokumentacije, pedagoško-instruktivnom radu koji rade u saradnji sa stručnim saradnicima, organizaciji rada stručnih organa i učešću u radu školskog/upravnog odbora, kao i aktivnostima kontinuiranog unapređenja obuke i organizacije. Najmanje uspješni su u realizaciji procesa interne evaluacije. Proces interne evaluacije u 45,96% škola čiji je kvalitet utvrđivao Zavod procijenjen je kao *ne zadovoljava*, i *zadovoljava*, a u srednjim stručnim školama on je u 50% škola *procijenjen kao zadovoljava ili školama potrebna podrška*. Dakle, u polovini škola samoevaluacija se realizuje na nivou nižem od uspješnog. Podatak sam po sebi govori da je školama i direktorima potrebna podrška iz oblasti samoevaluacije rada škola koja je polazna osnove za obezbjeđivanje njenog kvaliteta.

## KONCEPT I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U skladu sa ciljevima projekta realizovano je istraživanje čiji je cilj bio da se utvrdi sa kojim se stručnim izazovima nose direktori kada je u pitanju kvalitet rada škole, kao i koje su njihove potrebe za daljim stručnim usavršavanjem.

### *Metod istraživanja*

Istraživanje je realizovano kvantitativnom i kvalitativnom metodom. Vršeno je anketiranje putem upitnika koji su direktori ispunjavali na linku koji im je dostavljen. Upitnik je sastavljen od opšteg dijela koji sadrži pitanja o direktoru i školi kojom rukovodi, dijela koji se odnosi na

---

<sup>6</sup> Opšti zakon o vaspitanju i obrazovanju, (Sl list CG. 2017., Član 79)

<sup>7</sup> Zavod za školstvo, Centar za stručno obrazovanje : *Godišnji izvještaj o utvrđenom kvalitetu rada škola*, 2016, 2017., 2018.

<sup>8</sup> Ocjena uspješnosti prema metodologiji utvrđivanja kvaliteta Zavoda

<sup>9</sup> Ocjena uspješnosti prema metodologiji utvrđivanja kvaliteta Centra

<sup>10</sup> Ocjena uspješnosti prema metodologiji utvrđivanja kvaliteta Zavoda

<sup>11</sup> Ocjena uspješnosti prema metodologiji utvrđivanja kvaliteta Centra

osiguranje kvaliteta rada škole i dijela koji se tiče profesionalnog razvoja direktora. Rezultati su sistematizovani i obrađeni deskriptivnim statističkim tehnikama: frekvencija i procenat. Kvalitativnom metodom kroz dvije fokus grupe, regionalno različito pozicionirane, ispitivani su stavovi, motivi i vjerovanja direktora u efikasno osiguranje kvaliteta kroz upravljanje promjenama.

#### *Uzorak istraživanja:*

Upitnik je dostavljen direktorima svih 28 srednjih stručnih škola. Na upitnik je odgovorilo 26 direktora ili 83 %.

#### **Rezultati istraživanja**

*Opšti dio upitnika-podaci o direktoru i školi* - Direktori srednjih stručnih škola u Crnoj Gori su u nešto više od 2/3 škola muškarci (65% su muškarci, a 35% žene).

Uglavnom imaju završen fakultet (90.66%), dok znatno manje 9,44% imaju specijalizaciju, magistraturu ili master.

Skoro 70 % (69,23%) naših direktora je na tim poslovima manje od 10 godina. Samo dva direktora imaju više od 20 godina staža na poslovima rukovođenja.

Poslove pomoćnika direktora je prije imenovanja obavljalo devet direktora ili 34, 61%. Pet direktora je na poslovima pomoćnika direktora provelo više od 10 godina. Samo dva direktora su po struci stručni saradnici. Svi direktori su prije postavljanja na funkciju bili uključeni u neposredan vaspitno-obrazovni rad i radili kao nastavnici, što je u skladu sa zakonskom normom da direktor mora imati 5 godina rada u nastavi<sup>12</sup>. Godine staža direktora na poslovima nastavnika se kreću od 6 do 38 godina.

Pored rada u obrazovanju, čak četrnaest direktora ili 53, 8% ima iskustvo rada u drugim oblastima.

Škole koje direktori vode pripadaju različitim područjima rada. Heterogene su i po broju učenika i broju nastavnika. Najmanje su brojne mješovite školame (gimnazije i stručne škole) koje imaju najčešće dva područja rada. Šest škola ima preko 1000 učenika i radi se o čistim stručnim školama. Broj nastavnika se u ovim školama kreće do 140.

Srednje stručne škole se najčešće nalaze u manjim gradovima (87,86%), a najrjeđe u varošicama (2,8%).

Više od dvije trećine škola (73%) je na eksternoj evaluaciji dobilo ocjenu uspješan u ključnim oblastima. Četiri škole ili 15% je dobilo ocjenu izvrsno, a tri škole ili 12% ocjenu zadovoljava.

Direktori smatraju da učenici koji pohađaju njihovu školu najčešće potiču iz porodica srednjeg materijalnog nivoa (40-50%), nešto rjeđe iz porodica slabijeg (20-30%), a najrjeđe iz porodica boljeg materijalnog nivoa (10-20%).

---

<sup>12</sup> *Opšti zakon obrazovanju i vaspitanju* (Sl. List CG. 2017., Član 78)

### O osiguranju i unapređivanju kvaliteta i upravljanju promjenama

Kada je u pitanju osiguranje i unapređivanju kvaliteta rada škole (samovrednovanje, eksterna evaluacija, planiranje promjena, realizacija i vrednovanje akcionih planova) direktori se najčešće *uglavnom slažu* sa svim tvrdnjama koje opisuju ovaj proces.

Najveći stepen slaganja direktori su iznijeli sa tvrdnjama *Rezultati samovrednovanja i eksterne evaluacije se detaljno analiziraju na individualnim i grupnim sastancima* i *Zaposleni dobijaju potrebnu pomoć i podršku tokom realizacije akcionih planova*. Najmanji stepen slaganja su iznijeli u odnosu na tvrdnje: *U školi postoje nagrade za izvršavanje i/ili sankcije, za neizvršavanje aktivnosti u akcionim planovima*, kao i *Zaposleni se žale da poslovi u vezi sa osiguranjem i unapređivanjem kvaliteta rada škole nisu podijeljeni pravedno*.

Sedam direktora (27%) ili nešto više od 1/4 anketiranih se uglavnom ne slaže da zaposleni daju česte i iskrene povratne informacije o tome kako teče realizacija akcionih planova. Četiri direktora ili 15% se uglavnom ne slažu sa tvrdnjama da samoevaluacija djeluje motivišuće na zaposlene da unaprijede kvalitet rada škole; da se u školi ulaže puno vremena i truda u osmišljavanje promjena i kreiranje akcionih planova; kao i da su u planiranju promjena i osmišljavanju akcionih planova uključeni svi timovi u školi, ne samo oni direktno vezani za samoevaluaciju.

Kada je u pitanju procjena sopstvene uloge u ovom procesu najveći stepen slaganja direktori su iznijeli sa tvrdnjama: *Koristim nalaze samovrednovanja kao snažan podstrek za pokretanje promjena u školi* i *Koristim nalaze eksternog vrednovanja kao snažan podstrek za pokretanje promjena u školi* (15 direktora ili 58%-*potpuno se slažem* i 11 direktora ili 42%- *uglavnom se slažem*).

Tri direktora (11%) se uglavnom ne slažu da je lako delegirati zaduženja i koordinirati radom timova koji se bave osiguranjem i unapređivanjem kvaliteta rada škole.

Dobra školska klima koja je preduslov za uvođenje promjena. Zaposleni ne zaziru od promjena i ne plaše se grešaka smatra 17 direktora ili 65 %, dok se 9 direktora (35 %) ili nešto više od 1/3 ne slažu sa tim. Sa tvrdnjom da su novine teško održive u svakodnevnoj praksi po završetku projekta se ne slaže, *potpuno ili uglavnom*, 18 direktora ili 69%, a uglavnom slaže 8 ili 31%; Ogromna većina, 21 direktor ili 81%, se ne slaže sa tvrdnjama da zaposleni nemaju dovoljno samopouzdanja da iznesu promjene koje se iniciraju u školi, kao i da zaposlenima nedostaju sposobnosti i vještine da uspješno iznesu većinu promjena u školi, a slaže 5 ili 19% direktora.

### O profesionalnom razvoju

Na pitanje *Da li ste u Vašem formalnom obrazovanju pohađali programe ili kurseve iz liderstva/menadžmenta?* svih 26 direktora je odgovorilo pozitivno. Programe ili kursevi iz liderstva/menadžmenta u obrazovanju je pohađalo 16 direktora ili 61%; u javnom sektoru 6 direktora ili 23%; a u privredi 4 direktora ili 15%.

Međutim, analizom odgovora na pitanje *Za svaki formalni program ili kurs iz liderstva/menadžmenta nam napišite njegov naziv, instituciju u čijoj je ponudi bio organizovan koliko Vam je koristio u radu?* samo jedan direktor navodi oblik formalnog obrazovanja, master studije, ali ne i njihov naziv. *Ostali* direktori najčešće navode *Program obuke za direktore vaspitno-obrazovnih ustanova* u organizaciji Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje, Konferencije u organizaciji Unije direktora i sl. Sve programe ocjenjuju visokom ocjenom 4.

Na pitanje: *Koliko ste sati u prethodne tri školske godine proveli pohađajući akreditovane programe stručnog usavršavanja koji su bili specifično namijenjeni rukovodećem kadru škole?*, odgovori se kreću od 8 do 350 sati. Čak 9 direktora ili 35% se izjasnilo da u ovom periodu nisu imali obuku.

Kao odgovor na pitanje *Za svaki akreditovani program stručnog usavršavanja nam napišite njegov naziv, instituciju u čijoj je ponudi bio i koliko Vam je koristio u poslovima direktora*, direktori opet navode *Program obuke za direktore*, kao i nazive seminara koji se u okviru njega realizuju (*Zakonodavstvo i administracija; Planiranje, organizovanje i praćenje rada vaspitno-obrazovne ustanove: Nastava/Učenje; Utvrđivanje i unapređivanje kvaliteta rada vaspitno-obrazovne ustanove ; Upravljanje ljudskim resursima; Saradnja direktora sa roditeljima, organom upravljanja, lokalnom i širom zajednicom*), zatim Klettov međunarodni simpozijum za direktore. Ove obuka ocjenjuju visokom ocjenom 4. U odgovorima se nalaze i programi obuke koji nisu direktno vezani za rukovođenje.

Kada su u pitanju neakreditovani programi obuke, savjetovanja i seminari u okviru projekata, broj sati po direktoru je takođe vrlo raznolik i kreće se od 1 sata do 148 sati. Čak 12 direktora ili 46 % tvrdi da nije pohađalo ovakve vidove stručnog usavršavanja. Kao nazive neakreditovanih programa, savjetovanja i sl. navode nazive konferencija, studijske posjete, obuke iz oblasti ljudskih prava i sl.

Na pitanje *Šta je nedostajalo programima, kursevima i obukama koje ste završili?*, najveći broj direktora, 85% je zadovoljan obukama, dok 15% smatra da bi trebalo da sadrže više primjera iz prakse.

Direktori procjenjuju da bi im za uspješno vođenje škole, mogle biti korisne obuke na sljedeće teme: *Pisanje predloga i vođenje projekata* (85% se potpuno ili uglavnom slažu), *Samovrednovanje rada škole* (77% se potpuno ili uglavnom slaže), *Planiranje poboljšanja i kreiranja akcionih planova* (92 % se potpuno ili uglavnom slažu) i *Praćenja realizacije akcionih i vrednovanje ishoda kvaliteta rada* (81% se potpuno ili uglavnom slažu).

Nešto manje su im interesantne teme: *Aktivno slušanje i davanje povratnih informacija* (38 % se ne slaže uopšte ili uglavnom); *Selekcija i razvoj školskih timova* (31% se ne slaže potpuno ili uglavnom) *Stvaranje pozitivne klime u kolektivu* (35 % se ne slaže potpuno ili uglavnom)

## KONCEPT I REZULTATI SASTANAKA FOKUS GRUPA

Sa namjerom da istražimo stavove i uvjerenja direktora škola po pitanju samoevaluacije rada škola organizovali smo dvije fokus grupe. Cilj rada u fokus grupama je bio da prikupimo i sistematizujemo iskustvo direktora vezano za samoevaluaciju rada škola i procese koji se nakon toga realizuju, kao i da identifikujemo probleme sa kojima se na tim poslovima direktori suočavaju. Takođe, na osnovu razgovora željeli smo da utvrdimo koje obuke bi direktorima u narednom periodu mogle pomoći na razvoju kompetencija obezbjeđivanja kvaliteta i upravljanja promjenama.

Prva fokus grupa je realizovana u Podgorici, 7. XI 2018. godine. Sastanku je prisustvovalo osam direktora, iz srednje i južne regije, različitih godina iskustva na poslovima direktora. Druga fokus grupa je imala sastanak u Beranama, 15. novembra 2018. godine. Na ovoj fokus grupi je bilo 5 direktora.

Nakon predstavljanja Projekta i cilja fokus grupe, prešlo se na rad prema strukturisanom protokolu sa pitanjima. Pitanja smo podijelili u tri seta pa je i dinamika rada kao i izvještavanje i diskusija bilo uskladjena sa tim. Atmosfera je bila vrlo kooperativna. Direktori su konstruktivno učestvovali u radu i pokazali veliko interesovanje za razgovor na temu obezbjeđivanja kvaliteta.

Rezultati diskusije:

- 1- Proces samoevaluacije direktori smatraju važnim u obezbjeđivanju kvaliteta rada škole. On po njima otkriva stvarne, ključne probleme, ukoliko mu se "pristupi ozbiljno". Međutim, direktori naglašavaju da je neophodno definisati standarde kvaliteta rada škola kako bi se rezultati samoevaluacije mogli porediti sa onim što se u sistemu definiše kao standard.  
U školi se poštuju procedure kojima se sprovodi samoevaluacija. Sa izvještajima interne i eksterne evaluacije se upoznaje Nastavničko vijeće i Školski odbor. Najveću poteškoću direktori vide u realizaciji Akcionih planova, praćenju njihove realizacije, motivisanju nastavnika i sl. Direktori naglašavaju da bi se veće angažovanje nastavnika na ovim poslovima moglo očekivati ukoliko bi im se ono vrednovalo kao aktivnosti profesionalnog razvoja u školi koje su od značaja za obnavljanje licence za rad, ili dobijanju višeg zvanja i sl.
2. Direktori jesu i moraju biti ključni pokretači promjena, smatraju naši direktori. Oni moraju biti uključeni u rad timova koji uvode promjene jer na taj način, svojim primjerom, šalju poruku nastavnicima da vjeruje u promjene i da su one važne za razvoj škole.  
Po mišljenju direktora nastavnici nisu dovoljno motivisani. Ipak, smatraju da je neophodna dobra vještina rukovođenja kako bi pridobili zaposlene za rad na promjenama. Delegiranje odgovornosti, povjerenje u kompetencije zaposlenih i sl. može pokrenuti i zainteresovati ljude. Organizovanje zajedničkih putovanja, druženja i sl.

dopriniće izgradnji dobre atmosfere u školi i timskog duha koji će se reflektovati i na radne zadatke. Takođe, naglašavaju da je pravilna raspodjela obaveza i evidencija o opterećenosti svakog nastavnika t.j. poštovanje principa pravednosti, značajna u uključivanju svih zaposlenih u radu na promjenama. Odnos zaposlenih prema promjenama ne zavisi, smatraju direktori, toliko od toga ko ih je nametnuo, već od angažmana koji se od nastavnika očekuje. Nastavnici uglavnom imaju otpor prema promjenama koje od njih zahtijevju veliki trud, i kojima ne vide svrhu. Direktori ističu da je dobro svaku promjenu pilotirati na manjem broju nastavnika, kao i da je važno da sa njom bude saglasna većina nastavnika.

Najslabijom karikom u ovom procesu direktori smatraju praćenje realizacije akcionih planova, istrajnost u tome i davanje povratne informacije o ishodima planiranih aktivnosti.

3. Direktori su završili nastavničke fakultete i njihovo ih Inicijalno obrazovanje ne priprema za buduće rukovodioce. Stoga bi, kažu direktori, bilo uputno obuku za direktore organizovati prije stupanja na funkciju kako bi se direktori na neki način pripremili za obaveze koje ih očekuju. U tom cilju pedlažu i mentorstvo za direktore početnike.
4. Obuke koje bi im mogle biti korisne za budući rad su po mišljenju direktora: *Upravljanje promjenama; Delegiranje radnih zadataka; Praćenje izvršavanja aktivnosti; ; Stvaranje pozivne klime, Motivacija...*
5. Direktori nisu pokazali interesovanje za neke druge srodne obuke.

## **KLJUČNE KOMPETENCIJE DIREKTORA/ICA SREDNJIH STRUČNIH/TEHNIČKIH ŠKOLA ZA OSIGURANJE KVALITETA**

*Standardi kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama* (Zavod za školstvo, 2016.) je dokument kojim su u Crnoj Gori definisane kompetencije direktora svih vaspitno-obrazovnih ustanova i zakonski su regulisane.<sup>13</sup>

Jedan od standarda kompetencija direktora koji se odnosi na osiguranje kvaliteta nosi naziv *Obezbjeđivanje kvaliteta rada vaspitno-obrazovne ustanove*. On podrazumijeva da direktor treba da bude sposoban da koristi pokazatelje eksterne evaluacije, da organizuje i koristi pokazatelje interne evaluacije (samoevaluacije), kao i rezultate drugih relevantnih istraživanja sa ciljem utvrđivanja i unapređivanja kvaliteta rada škole, kvaliteta nastave i učenja i visokih postignuća svih učenika. Kompetencije direktora u ovoj oblasti se izražavaju kroz znanja i praksu.

*Znanja*

Direktor:

---

<sup>13</sup> *Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju (Sl. List CG, 2017; član 31 b).*



- poznaje ulogu različitih subjekata eksterne evaluacije škole (Ministarstva prosvjete, Zavoda za školstvo, Centra za stručno obrazovanje, Ispitnog centra, lokalne uprave, roditelja, nastavnika, učenika itd);
- poznaje ciljeve i metod samoevaluacije za utvrđivanje i unapređivanje kvaliteta rada na svim nivoima (samoevaluacija: ustanove, izvedenog časa, realizovanih aktivnosti u školi, vaspitnih aktivnosti, programa itd);
- poznaje oblasti utvrđivanja kvaliteta rada škole i zna kako može izraditi listu indikatora, pokazatelja kvaliteta rada škole u pojedinim oblastima i područjima;
- zna kojim metodama i tehnikama je moguće prikupiti podatke o kvalitetu rada ustanove i poznaje izradu jednostavnih instrumenata za prikupljanja podataka (test, skalu procjene, anketni upitnik, protokol za analizu sadržaja dokumenata i sl);
- zna na koji način je moguće analizirati, sistematizovati i predstavljati kvalitativne i/ili kvantitativne podatke u cilju unapređenja kvaliteta rada ustanove/škole;
- zna kako rezultate dobijene samoevaluacijom može koristiti: za donošenje odluka, motivisanje zaposlenih, planiranje razvoja ustanove, predstavljanje u javnosti;
- zna kako na osnovu rezultata samoevaluacije i/ili eksterne evaluacije može izraditi akcione i/ili razvojne planove unapređenja kvaliteta rada ustanove/škole.

#### *Praksa*

##### Direktor:

- obezbjeđuje participaciju i koordinira aktivnostima različitih subjekata u timu za samoevaluaciju (nastavnika, učenika, roditelja);
- analizira i, s ciljem unapređenja kvaliteta rada škole i postignuća učenika, koristi rezultate eksterno-interne provjere znanja na kraju prvog i drugog ciklusa u osnovnoj školi;
- analizira i, s ciljem unapređenja kvaliteta rada škole i postignuća učenika, koristi rezultate eksterne provjere znanja na kraju trećeg ciklusa osnovne škole;
- analizira i, s ciljem unapređenja kvaliteta rada škole i postignuća učenika, koristi rezultate završnih ispita u srednoj školi – maturalni i/ili stručni ispiti;
- analizira i, s ciljem unapređenja kvaliteta rada škole i postignuća učenika, koristi rezultate državnih i međunarodnih takmičenja i HMC studije;
- analizira i koristi rezultate međunarodnih istraživanja (PISA; TIMS) za plansko unapređenje kvaliteta nastave i učenja u školi;
- analizira i, s ciljem unapređenja kvaliteta učenja/nastave i rada škole, koristi rezultate istraživanja ključne institucije sistema;
- prati, analizira i koristi rezultate relevantnih inostranih istraživanja u cilju unapređenja kvaliteta rada ustanove/škole;
- analizira i, s ciljem unapređenja kvaliteta rada škole, koristi rezultate istraživanja NVO sektora koja se odnose na vaspitanje i obrazovanje;
- izrađuje plan za unapređenje obrazovno-vaspitanog rada ustanove (akcioni plan), na osnovu analize rezultata eksterne evaluacije;
- koordinira i rukovodi izradom plana za unapređenje obrazovno-vaspitanog rada ustanove na osnovu rezultata samoevaluacije;
- organizuje permanentno praćenje, evidentiranje i čuvanje baza podataka koje su od značaja za planiranje, upravljanje i rukovođenje ustanovom.



## **POTREBE OSPOSOBLJAVANJA/OBUČAVANJA DIREKTORA/ICA SREDNJIH STRUČNIH/TEHNIČKIH ŠKOLA ZA OSIGURANJE KVALITETE**

Poslije analize upitnika, zajedničkih sugestija sa fokus grupa, sastanka sa direktorima na nacionalnom nivou (kick-off sastanka) i regionalne konferencije u Budvi, nacionalni eksperti iz Crne Gore zajedno sa direktorima došli su do zaključka da su u ovom trenutku direktorima stručnih škola potrebne obuke iz oblasti:

1. Samovrednovanja, kreiranja planova unapređenja, praćenja realizacije i vrednovanja akcionih planova. U okviru ove oblasti najinteresantnije teme su: Vođstvo u okviru upravljanja promjenama; ciljevi, mjere, indikatori; upravljanje procesima i konfliktima u okviru upravljanja promjenama; evaluacija i tumačenje rezultata.
2. Motivisanje zaposlenih. Najinteresantnije teme za ovu oblast su: Uvođenje upravljanje promjenama; Vođstvo u okviru upravljanja promjenama; Razvoj osoblja u okviru upravljanja promjenama; ciljevi, mjere i indikatori; razvoj organizacije u okviru upravljanja promjenama.
3. Upravljanje promjenama. Najinteresantnije teme za ovu oblast su: Uvođenje upravljanja promjenama; vođstvo u okviru upravljanja promjenama; razvoj organizacije u okviru upravljanja promjenama; evaluacija i tumačenje rezultata; ciljevi, mjere, indikatori; upravljanje procesima i konfliktima u okviru upravljanja promjenama; razvoj osoblja u okviru upravljanja promjenama.
4. Pisanje predloga projekata I upravljanje projektima. Najinteresantnije teme u okviru ove oblasti su: Evaluacija I tumačenje rezultata; ciljevi mjere indikatori; upravljanje procesima I konfliktima u okviru upravljanja promjenama; upravljanje projektima u okviru upravljanja promjenama.

### **ZAKLJUČAK**

Potrebne obuke u Crnoj Gori su dva modula obuke od po dva dana. Kompletna obuka se zasniva na sveobuhvatnoj temi upravljanje promjenama. Moduli bi obuhvatili po dvije faze Demingovog kruga. Prvi modul obuhvata planiranje i realizaciju, a drugi modul obuhvata provjeru i poboljšanje. Svaka faza sadrži određeni broj tema karakterističnih za tu fazu, a koje su predložene kroz dosadašnje aktivnosti.

**I modul- planiranje I realizacija,** teme: Upravljanje promjenama uopšte, upravljanje projektima u okviru upravljanja promjenama, upravljanje procesima u okviru upravljanja promjenama, razvoj osoblja u okviru upravljanja promjenama, razvoj organizacije u okviru upravljanja promjenama, evaluacija i ciljevi I indikatori.

**II modul-provjera i poboljšanje,** teme: Ciljevi, mjere i indikatori, evaluacija, upravljanje procesima u okviru upravljanja promjenama, upravljanje projektima u okviru upravljanja promjenama.

