



Ministarstvo prosvjete i sporta



PRIRUČNIK

RAZVOJ STRUČNIH ŠKOLA PROCESOM INTERNE EVALUACIJE

KVALITET I OBEZBJEĐIVANJE KVALITETA

Obezbjedivanje i unapređivanje kvaliteta u stručnim školama u Crnoj Gori ostvaruje se, između ostalog, kroz procese eksterne i interne evaluacije. Interna evaluacija je zakonska obaveza škole kojom se utvrđuje dostignuti nivo razvoja i identifikuju oblasti koje je nužno unapređivati kako bi se postignuća učenika, njihova znanja i vještine, unaprijedili.

Sadržaj

PREDGOVOR	5
I UVOD	6
1. ZAKONSKA REGULATIVA U OBLASTI INTERNOG OBEZBJEDIVANJA KVALITETA	6
2. USKLAĐENOST SA STRATEGIJOM RAZVOJA STRUČNOG OBRAZOVANJA	6
II KVALITET	6
VIZIJA	7
MISIJA	7
CILJEVI INTERNE EVALUACIJE	7
III INTERNA EVALUACIJA U STRUČNOM OBRAZOVANJU	8
1. PLANIRANJE PROCESA INTERNE EVALUACIJE.....	8
2. PLAN INTERNE EVALUACIJE	8
2.1. <i>Akcionni plan</i>	9
3. ŠKOLSKI IZVJEŠTAJ INTERNE EVALUACIJE.....	9
3.1. <i>Katalog kvaliteta škole</i>	10
4. GODIŠNJE PLANIRANJE INTERNOG OBEZBJEDIVANJA KVALITETA	11
5. ODBOR ZA INTERNO OBEZBJEDIVANJE KVALITETA	11
5.1. <i>Menadžer upravljanja kvalitetom</i>	12
5.2. <i>Nastavnik ocjenjivač/evaluator</i>	12
6. ODGOVORNOST POJEDINACA U PROCESU INTERNE EVALUACIJE	12
7. PROCEDURE ZA SPROVOĐENJE INTERNE EVALUACIJE	13
V METODOLOGIJA INTERNE EVALUACIJE	14
1. MODEL INTERNOG OBEZBJEDIVANJA KVALITETA	14
1.1. <i>Kooperativnost</i>	15
1.2. <i>Efektivnost</i>	16
1.3. <i>Upravljanje resursima</i>	18
2. REALIZACIJA PROCESA INTERNE EVALUACIJE	18
2.1. <i>Okvir aktivnosti</i>	18
2.2. <i>Procjena kvantitativnih indikatora</i>	19
2.3. <i>Procjena kvalitativnih indikatora</i>	19
2.4. <i>Utvrđivanje kvaliteta nastave</i>	19
2.4.1. <i>Utvrđivanje kvaliteta nastave opšteobrazovnih predmeta</i>	20
2.4.2. <i>Utvrđivanje kvaliteta nastave stručno-teorijskih predmeta</i>	20
2.4.3. <i>Utvrđivanje kvaliteta praktične nastave</i>	20
3. MONITORING	21
4. SAMOEVALUACIJA	21
5. PREPORUKE ZA UNAPREĐIVANJE KVALITETA	21
6. INDIKATORI.....	21

7.	SKALA PROCJENE	22
7.1.	DESKRIPTORI KVALITATIVNIH INDIKATORA	23
8.	SKALA KVALITETA.....	23
9.	PROCES VALIDACIJE INTERNE EVALUACIJE	23
10.	FINANSIRANJE AKTIVNOSTI INTERNE EVALUACIJE.....	23
11.	DINAMIKA IMPLEMENTACIJE	23
	POJMOVNIK	25
	LITERATURA I DRUGI IZVORI.....	25
ANEX 1		26
ANEX 2		27
ANEX 3		28
KLJUČNI INDIKATORI		28
	KVANTITATIVNI.....	28
	KVALITATIVNI	28
ANEX 4		29
	<i>Kvantitativni indikatori</i>	29
	<i>Kvalitativni indikatori</i>	30
ANEX 5		31
	SVI INDIKATORI.....	31
	<i>Kvantitativni</i>	31
	<i>Kvalitativni</i>	33
	ANEX 6.....	35

Predgovor

Obezbjedivanje kvaliteta u stručnom obrazovanju u Crnoj Gori je sastavni dio procesa reforme obrazovnog sistema od 2000. godine. Još je u Knjizi promjena, dokumentu u kome je prezentiran novi koncept obrazovnog sistema do nivoa univerziteta, prepoznat značaj i predložene su mjere za obezbjeđivanje kvaliteta.

Za uspostavljanje održivog sistema obezbjeđivanja kvaliteta za regulatore su, u okviru Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje uspostavljeni sektor i odjeljenje za eksterno praćenje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada.

Za proces unapređivanja kvaliteta 2006. godine urađena je metodologija *“Model obezbjeđivanja kvaliteta u stručnom obrazovanju i obuci u Crnoj Gori – Priručnik za samoevaluaciju”*. Model je urađen u okviru projekta “Podrška stručnom obrazovanju i obuci u Crnoj Gori” - VET 2004. U izradi Modela učestvovala je radna grupa sastavljena od predstavnika institucija sistema i škola. Stručnu pomoć radnoj grupi dali su međunarodni eksperti: Darko Mali - Centar za stručno obrazovanje Republike Slovenije i mr Albin Vrabič - Školski centar Velenje.

Model se sastoji iz tri dijela. U prvom dijelu ukazuje se na istorijski razvoj i značaj evaluacije i iskustva u procesu evaluacije u drugim zemljama. U drugom dijelu prezentiran je proces realizacije samoevaluacije. Definisano je osam oblasti samoevaluacije, a u okviru svake oblasti: cilj, izvori, kriterijumi i indikatori. U trećem dijelu definišu se aktivnosti na procesu realizacije, sa uputstvima za sprovođenje samoevaluacije u cilju utvrđivanja kvaliteta rada škole i učesnika u procesu nastave.

Konceptom Modela, značajna uloga u sprovođenju samoevaluacije data je grupama za kvalitet, formiranim u školama.

Metodologija preporučena Modelom obezbjeđivanja kvaliteta sadržala je katalog od 25 upitnika koji su razvrstani po ključnim oblastima evaluacije.

Proces eksterne evaluacije u Crnoj Gori započeo je 2006. godine. Evaluacija je realizovana na osnovu Metodologije, razvijene u Zavodu za školstvo, koja obuhvata sedam ključnih oblasti. Ključne oblasti su bile kompatibilne sa oblastima koje je tretirao Model obezbjeđivanja kvaliteta procesom samoevaluacije. Oba ova procesa su usklađeni, koriste iste ili slične indikatore, kako bi se identifikovali razvojni prioriteti za unapređivanje kvaliteta.

Međutim, proces samoevaluacije u stručnim školama u Crnoj Gori nije u potpunosti zaživio i javila se potreba za temeljnom revizijom. Britanski savjet, uz pomoć eksperata iz Velike Britanije, pružao je podršku Centru za stručno obrazovanje u periodu od 2008-2011. godine u osmišljavanju i realizaciji novog modela interne evaluacije i publikacije koja je pred vama. Bitno unapređenje postignuto ovim projektom jeste stvaranje koherentnog sistema interne evaluacije baziranog na objektivnim, mjerljivim i standardizovanim pokazateljima. Ovaj sistem je istovremeno ključna alatka za kontinuirano preispitivanje kvaliteta rada škole i planiranje njegovog stalnog poboljšanja.

Model je dostavljen na procjenu Evropskoj fondaciji za obuku (ETF), a njihova pozitivna ocjena pokrenula je novi talas saradnje sa ovom evropskom agencijom i osigurala njihovu dalju podršku u ovoj oblasti.

U tom smislu ovaj Priručnik *„RAZVOJ STRUČNIH ŠKOLA PROCESOM INTERNE EVALUACIJE“* predstavlja vodič školama za organizaciju i realizaciju procesa interne evaluacije. Njegova priprema rađena je u dijelu projekta *„Skills for Employability“* Britanskog savjeta.

Radna grupa za izradu Modela

RAZVOJ STRUČNIH ŠKOLA PROCESOM INTERNE EVALUACIJE

mr Željko Raičević, savjetnik, Centar za stručno obrazovanje
Branimir Đukić, direktor JU Srednja ekonomska škola „Mirko Vešović“ Podgorica
Ivan Perčin, sektor za kvalitet, JU Srednja pomorska škola Kotor

I UVOD

1. Zakonska regulativa u oblasti internog obezbjeđivanja kvaliteta

| 6

Proces obezbjeđivanja i unapređivanja kvaliteta je jedan od ciljeva reforme obrazovnog sistema u Crnoj Gori. Proces je zasnovan na Opštem zakonu o obrazovanju i vaspitanju čl. 17.

»Obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada obavlja ustanova (samoevaluacija) svake godine po pojedinim oblastima, a svake dvije godine u cjelini.

Obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada ustanova, najmanje svake četiri godine, obavlja Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje.«

Oblik i način internog utvrđivanja kvaliteta uređen je članom 4 *Pravilnika o sadržaju, obliku i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama:*

»Interno utvrđivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada vrše nadležni stručni i drugi organi i subjekti u skladu sa statutom i godišnjim planom rada ustanove.«

2. Usklađenost sa Strategijom razvoja stručnog obrazovanja

Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori je dokument koji je za period 2010-2014. godine definisao pravac razvoja stručnog obrazovanja, odnosno ciljeve i zadatke kojima se stvaraju pretpostavke za *»kvalitetno stručno obrazovanje na osnovu definisanih indikatora kvaliteta obrazovanja.«*

Prelaz ka ekonomiji baziranoj na znanju (*knowledge-based-economy*) zahtjeva stalno unapređivanje sistema stručnog obrazovanja i obuke kako bi se: odgovorilo rastućim promjenama u ekonomiji i društvu, povećala zapošljivost i socijalna inkluzija i unaprijedio pristup cjeloživotnom učenju za sve.¹

Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori, u oblasti osiguranja kvaliteta u stručnom obrazovanju, usmjerena je ka *»uspostavljanju sistema osiguravanja kvaliteta u stručnom obrazovanju na državnom nivou i nivou škola.«*

Zadaci koji su identifikovani Strategijom su:

- *»Razviti metodološki okvir koji podržava uspostavljanje i implementaciju sistema osiguranja kvaliteta na državnom nivou i nivou škola;*
- *Unaprijediti postupke i mjerila samoevaluacije obrazovnih ustanova i njihovo sprovođenje.«*

II KVALITET

Kvalitet, kao multidimenzioni pojam, odnosi se na (i) kontekst obrazovnog modela, (ii) misiju institucije i njene ciljeve i (iii) specifične standarde određenog sistema, ustanove ili programa (UNESCO).

Kvalitet može imati različita značenja u zavisnosti od: shvatanja različitih učesnika (učenika, tržišta rada, društva); predmeta analize (ulazi, procesi, ishodi, misija, ciljevi); karakteristika okruženja u kojem se vrši vrednovanje; perioda u razvoju obrazovanja itd. Odnos prema kvalitetu i njegovo shvatanje zavisi od toga ko ga posmatra: učenik, nastavnik, direktor, osnivač škole, mediji itd. Osim toga, kvalitet obrazovanja je različit: za razne korisnike; za istu osobu u različitim situacijama; za različite situacije ...²

Kvalitet pretpostavlja i ostvarivanje minimalnih standarda (preslikanih u indikatore) koji se odnose na različite aspekte; ostvarivanje ciljeva u odgovarajućem kontekstu, sposobnost zadovoljenja zahtjeva i očekivanja učesnika u procesu i težnja ka izvrsnosti.

¹ *Recommendation of the European Parliament and the Council*

² Harvey, L. and Green, D., "Defining quality", *Assesment and Evaluation in Higher Education*, 1993.

"Kvalitet zavisi od konteksta, odnosno bez konkretnog konteksta bilo bi teško (i besmisleno) definisanje kvaliteta. Ali, kada se zna kontekst, može se napraviti široka definicija kvaliteta: kvalitet = ispunjavanje ciljeva". Kvalitet se postiže kada se aktivnostima ispune ciljevi. Ovo se može izraziti i na drugi način: Kvalitet = Iskustvo/Očekivanje „*TECHNICAL WORKING GROUP ON QUALITY IN VET, A European Common Quality Assurance Framework, Final Version, October 2003, CEDEFOP document*“.

Svi učesnici u procesu obrazovanja imaju i ličnu odgovornost za kvalitet obrazovanja i obuke. Samim tim, potrebno je promovisati važnost sistemskog praćenja i analiziranja kvaliteta za obezbjeđivanje uspješnosti rada škole. | 7

Sistem kvaliteta treba da se bazira na vrijednostima: timskog rada; ravnopravnosti učesnika u procesu; otvorenoj i fer komunikaciji; dostupnosti informacija; fokusiranju na procese itd.

Za uspostavljanje održivog sistema unapređivanja kvaliteta ograničavajući faktori mogu biti: vođenje procesa od strane jedne osobe, ograničen pristup informacijama, kontrola individualnog rada, netransparentne komunikacije itd.

Sistem kvaliteta treba bazirati na jasno definisanoj svrsi, motivišućoj misiji i razvojnoj viziji.

VIZIJA

Stručne škole u Crnoj Gori svojom unutrašnjom organizacijom internog obezbjeđivanja, unapređivanja i utvrđivanja kvaliteta stvaraju uslove za realno planiranje koje usmjerava aktivnosti tako da se učenici, u skladu sa mogućnostima, pripreme za uključivanje u društvenu zajednicu, tržište rada i profesionalni razvoj, kao i da pružaju snažnu podršku ukupnom društvenom i privrednom razvoju.

MISIJA

Kreiranje održivog sistema internog obezbjeđivanja, unapređivanja i utvrđivanja kvaliteta u ustanovama stručnog obrazovanja, podržanog od strane nastavnika, učenika, roditelja, partnera i lokalne zajednice koji će ukazivati na stanje u školi, identifikovati ograničavajuće faktore poboljšanja postignuća, motivisati na stalno unapređivanje opšteg kvaliteta rada, usmjeravati pravce razvoja za dostizanje standarda obrazovanja i obuke, kako bi se učenicima nakon završetka školovanja, obezbijedile konkurentske kompetencije za uključivanje u svijet rada.

CILJEVI INTERNE EVALUACIJE

Stručno obrazovanje u Crnoj Gori ima za cilj „*kompatibilnost sistema stručnog obrazovanja sa evropskim sistemom obrazovanja u stručnim školama kao i prohodnost iz jednog sistema u drugi*“.³

Interno obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta ima za cilj:

- Dobijanje opšte slike o aktivnostima u školi;
- Uspostavljanje procesa baziranih na planskim aktivnostima i efikasnog ciklusa za razvoj ustanove;
- Blagovremeno identifikovanje stanja i smanjenje rizika za narušavanje kvaliteta;
- Procjenu realizacije obrazovnog procesa u skladu sa standardima;
- Unapređivanje saradnje i promovisanje škole u društvenoj zajednici;
- Unapređivanje podrške učenicima;
- Unapređivanje kompetencija nastavnika i njihovu pripremu za proces licenciranja;
- Afirmisanje timskog rada u procesu obrazovanja i obuke svih učesnika;
- Jačanje svijesti o kvalitetu kao instrumentu za unapređenje efikasnosti;
- Stvaranje od škole organizacije koja uči;
- Težnja ka izvrsnosti itd.

³ Knjiga promjena, 2001.

III INTERNA EVALUACIJA U STRUČNOM OBRAZOVANJU

Stručno obrazovanje u Crnoj Gori: realizuje programe usaglašane sa evropskim trendovima u razvoju kompetencija, afinitetima i profesionalnim opredjeljenjima učenika; prilagođava nastavne planove standardima moderne nastave i učenja; angažuje učeničke partnere u nastavnom procesu; obezbjeđuje objektivno ocjenjivanje uz kontinuirano praćenje postignuća učenika itd.

Interna evaluacija je, uz eksternu, prihvaćena kao jedan od ključnih pristupa za obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta škola u EU i preporučena je u dokumentima koji se bave kvalitetom obrazovanja: *Proposal for Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of a European quality assurance reference framework for vocational education and training; Recommendation of the European Parliament and of the Council of 12 February 2001 on European cooperation in quality in school education; European report on quality of school education – Sixteen quality indicators, Luxemburg Office for Official Publications of the European Communities, 2001 itd.*

Interno obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta u stručnom obrazovanju podrazumijeva procese usmjerene na kreiranje i jačanje modernog, fleksibilnog i integrisanog sistema stručnog obrazovanja i aktivnosti kojima se vrši utvrđivanje, osiguravanje i održavanje kvaliteta obrazovanja i obuke u skladu sa obrazovnim standardima. Standardi na osnovu kojih se identifikuje dostignuti nivo i progres definisani su zakonskim i podzakonskim normama, obrazovnim programima, standardima zanimanja, nivoom razvoja tehnike i tehnologije, komparativnošću srodnih sistema, normativima itd.

Internom evaluacijom obuhvataju se procesi procjene stanja i donošenje mjera koje su pretpostavka progresu u oblastima: kooperativnosti, efektivnost i upravljanju resursima.

Interna evaluacija predstavlja sistemsko i transparentno preispitivanje prakse sa opštim ciljevima unapređivanja rada škole.

Procesom interne evaluacije i samoevaluacije stiče se uvid u nivo dostignuća u odnosu na standarde. Osim toga, procesom interne evaluacije obezbjeđuje se očuvanje dobre prakse, otklanjanje nedostataka, povećanje nivoa odgovornosti učesnika u procesu, uočavanje razvojnih prioriteta i efikasnijih načina za podršku učenicima itd.

1. Planiranje procesa interne evaluacije

Pretpostavka dugoročnog razvoja i uspješno organizovanog procesa obrazovanja i obuke je planiranje na zacrtanim ciljevima. Ciljevi treba da budu jasni, da se mogu provjeriti i dostići.

Planiranje je zahtjevan proces kojim se određuje pravac djelovanja i donošenje odluka na znanju i relevantnim procjenama. Planiranjem se obezbjeđuje kontinuitet i integralnost aktivnosti koje se preduzimaju u školi. Potrebno je da se planiranjem obuhvati cijeli proces rada u školi, veze i odnosi koji ga čine, rad pojedinaca i tijela koji doprinose radu u svojim područjima itd.

Kriterijumi za izbor alternativa pri planiranju zavise od ograničavajućih okolnosti koje su presudne za postizanje definisanih ciljeva. Planiranje pretpostavlja i uključivanje dimenzije dinamike, kako bi aktivnosti imale adekvatan učinak.

Da bi se umanjila opasnost od neočekivanih događaja potrebno je obezbijediti fleksibilnost planova. Planove je potrebno periodično provjeravati, dopunjavati i mijenjati, ukoliko to situacija zahtjeva kako bi se zacrtani ciljevi dostigli.

Proces planiranja treba da bude transparentan i dvosmjern.

Za unapređivanje kvaliteta obrazovanja i obuke u stručnim školama potrebno je uspostaviti održiv sistem internog obezbjeđivanja kvaliteta. Održivost se osigurava razvojnim planiranjem.

2. Plan interne evaluacije

Internim obezbjeđivanjem i unapređivanjem kvaliteta afirmiše se prepoznatljivost stručnih škola u stvaranju kompetentnog kadra za potrebe tržišta rada, nastavak školovanja, jačanje povjerenja društvene zajednice u obrazovni sistem, integracija u Evropski prostor itd.

Razvojno-planski i strateški dokument *Plan interne evaluacije* (odnosno *politika kvaliteta škole*) priprema se za period od četiri godine, a definiše poziciju internog obezbjeđivanja kvaliteta rada škola unutar strategije implementacije novog koncepta stručnog obrazovanja u Crnoj Gori.

Plan interne evaluacije sadrži:

- Ciljeve: opšte i specifične;
- Resurse, procedure, nadležnosti i dokumentaciju za internu evaluaciju;
- Početne indikatore: rezultati eksterne, „nulte“ ili periodične evaluacije;
- Zadatke: kratkoročne i dugoročne;
- Indikatore kvaliteta: kvantitativne i kvalitativne;
- Preporuke za definisanje nivoa indikatora;
- Materijalna sredstva za realizaciju;
- Izvore podataka;
- Nosiocce odgovornosti za „mjerenje“ indikatora: interni evaluatori, uprava, partneri, roditelji;
- Plan monitoringa;
- Akcioni plan itd.

Identifikovanje prioriteta za unapređenje kvaliteta bazira se na rezultatima „nulte“ interne evaluacije, eksternog izvještaja o kvalitetu obrazovno-vaspitnog rada i analize stanja u školi, slike o procesima u školi i resursima, iz različitih uglova na početku razvojnog perioda u ključnim oblastima (nastava, obuka, vannastavne aktivnosti, stručno usavršavanje nastavnika, organizacija rada, rukovođenje, atmosfera i komunikacije, saradnje sa lokalnom zajednicom itd.).

Plan interne evaluacije odobrava Školski odbor, na predlog direktora/ice, za period od četiri godine.

Plan interne evaluacije, u razvojnem periodu, može biti otvoren za periodično preispitivanje i unapređivanje aktivnosti za praćenje uspješnosti i dinamike realizacije, izmjene, dopune, dorade u zavisnosti od okolnosti i uticaja koji se mogu odraziti na implementaciju.

2.1. Akcioni plan

Akcioni plan Plana interne evaluacije razrađuje razvojne ciljeve i zadatke.

Struktura Akcionog plana sadrži:

- aktivnosti koje obezbjeđuju dostizanje ciljeva i realizaciju zadataka *Plana interne evaluacije*,
- nosioce odgovornosti,
- dinamiku,
- indikatore uspješnosti i,
- po potrebi, druge elemente koje škola procijeni da mogu doprinijeti procesu implementacije.

Za pojedine aktivnosti moguće je identifikovati prioritetne potrebe razvoja, očekivanu podršku, instrumente vrjednovanja, okvirni plan finansijskih potreba za realizaciju i moguće izvore, način praćenja realizacije, izvještavanje itd.

Nosioci odgovornosti za realizaciju aktivnosti i dinamiku su oni koji su neposredno ili posredno uključeni u rad škole: nastavnici, zaposleni, učenici, roditelji, socijalni partneri, predstavnici lokalne zajednice, institucije za razvoj obrazovnog sistema itd.

Akcioni plan treba da sadrži i komponentu koja mu omogućava da se jednostavno transformiše za jednu od četiri školske godine na koje se odnosi.

Primjer strukture akcionog plana dat je u **Anexu 1**.

3. Školski izvještaj interne evaluacije⁴

⁴⁴ School Self-assessment Report

Školski izvještaj intrne evaluacije je važan dio u obavezama koje škola snosi prema učenicima, roditeljima, zajednici, Ministarstvu prosvjete i sporta, Ministarstvu rada i socijalnog staranja, ZZŠ, CSO, Zavodu za zapošljavanje itd. Izvještaj pruža informacije o opštem uspjehu škole.

Školski izvještaj interne evaluacije se priprema svake druge godine. Međutim, škola je obavezna da nakon prve godine realizacije aktivnosti iz *Plana interne evaluacije* pripremi dio izvještaja koji se odnosi na utvrđene nivoe kvaliteta planiranih indikatora i podatke o kvantitativnim indikatorima. Ovaj dio izvještaja predstavlja sastavni dio Školskog izvještaja interne evaluacije. Preporuke iz dijela Izvještaja se na predlog Odbora i uprave škole, ako su kratkoročne, realizuju na osnovu godišnjeg plana i programa rada škole. | 10

Nakon kompletiranja *Školskog izvještaja interne evaluacije* sve preporuke se objedinjavaju i predstavljaju osnovu za planiranje obezbjeđivanja i unapređivanja kvaliteta.

Školski izvještaj interne evaluacije priprema Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta, a odobrava se na Školskom odboru, na predlog direktora.

Struktura Školskog izvještaja sadrži:

- Opšte podatke o ustanovi;
- Nivo kvaliteta pojedinih indikatora sa obrazloženjem;
- Nivoe kvaliteta nastave sa obrazloženjem;
- Preporuke za poboljšanje;
- Timove za procjenu kvaliteta;
- Rezime izvještaja i
- Druge elemente koje škola procijeni relevantnim.

U uvodnom dijelu Školskog izvještaja navode se opšti podaci koji karakterišu uslove za obrazovanje i obuku u školi, vrijeme realizacije aktivnosti na sprovođenju postupaka utvrđivanja i vrednovanja u procesu interne evaluacije itd.

Rezultati se prikazuju: tabelarno, statistički, tekstualno i/ili grafički.

Ako postoji saglasnost, u posebnom dijelu se prikazuju rezultati samoevaluacije: direktora, pomoćnika, pedagoga, psihologa, nastavnika, roditelja, partnera, učenika itd.

Na kraju Izvještaja se daju preporuke, aktivnosti, dinamika realizacije po kvartalima i tabelarni pregled kvantitativnih i kvalitativnih indikatora.

Kod izrade Školskog izvještaja, pri opisu stanja i preporuka, treba izbjegavati konstatacije koje su uopštene, neprecizne instrukcije, kao što su: neki, nešto, uglavnom, većinom, ponekad i sl.

Rezime Izvještaja sadrži elemente koji omogućavaju sagledavanje kvaliteta i upoređivanje sa prethodnim nalazom, eksternom evaluacijom i postignućima na eksternoj procjeni. Elementi rezimea su:

1. Konačna ocjena ključnih dimenzija interne evaluacije (kooperativnost, efektivnost i upravljanje resursima);
2. Rezultati eksterne mature (ključni predmeti);
3. Ostvareni glavni ciljevi škole;
4. Ukupna ocjena za kvalitet škole – dvije godine- definisanje boje.

Uz definisanje ukupne ocjene potrebno je navesti i tzv. »smjer kretanja škole«. Ovo ukazuje na kretanje kvaliteta u školi/ustanovi u odnosu na prethodni evaluacioni period, npr. ako je tokom prethodne evaluacije ukupna ocjena bila *zadovoljava*, a na tekućoj evaluaciji *dobar*, znači da je smjer kretanja škole pozitivan. Ovaj pristup primijenjuje se i na druge indikatore u rezimeu.

Za svaku od ocjena koje se unose u rezime Školskog izvještaja potrebno je navesti dokaze. Primjer Rezimea izvještaja o internoj evaluaciji dat je u **Anexu 2**.

Izvjerno je da Školski izvještaj interne evaluacije ne može da sadrži sve elemente koji su uočeni tokom procesa, ili one djelove koji su propusti uobičajene prakse ili organizacije. U tom smislu je poželjno da se prilikom prezentacije ključnih dimenzija modela i njihovog razmatranja na organima i tijelima ukaže i na te dodatne elemente koji, nesporno, utiču na održavanje i unapređivanje kvaliteta.

3.1. Katalog kvaliteta škole

Škola svake druge godine, nakon usvajanja *Školskog izvještaja interne evaluacije*, izdaje Katalog kvaliteta.

Katalog se priprema na osnovu *Školskog izvještaja* i sadrži osnovne rezultate evaluacije. Podaci i informacije treba da budu predstavljeni i dostupni učenicima, roditeljima, članovima kolektiva, partnerima, učesnicima u procesu, u skladu sa procedurama i politikom škole.

Katalog može da sadrži i informacije o postignućima ili karakteristikama druge škole za koju se procijeni da je slična, sa aspekta geografskog položaja, statusa školske zajednice i sl. što može predstavljati korisniju informaciju u odnosu na poređenje sa državnim prosjekom.

Za škole sa manjim brojem nastavnika, odnosno učenika informacije treba da budu koncipirane u skladu sa zaštitom privatnosti. Grupe sa manje od 10 učenika ili polaznika ne bi trebale biti obrađene kroz statistički ili grafički prikaz uspjeha, već se informacije navode samo u tekstu.

Katalog se objavljuje u prvoj polovini naredne godine, najkasnije do 1. juna, u vidu štampane publikacije i na veb-sajtu.

4. Godišnje planiranje internog obezbjeđivanja kvaliteta

Godišnji plan i program rada škole je dokument na osnovu kojeg se obavlja obrazovno-vaspitni rad.

Direktor škole je odgovoran za upravljanje procesom planiranja, osiguravanjem kontinuiteta u planiranju i stvaranje pretpostavki da se planiranjem obuhvati ukupan rad u školi.

Sistematskim pristupom izradi *Godišnjeg plana i programa rada* stvaraju se preduslovi za uspješno funkcionisanje procesa obrazovanja i obuke. Zato je potrebno da nastane u procesu i uz učešće svih subjekata rada škole, da jasno odražava ciljeve koji se namjeravaju ostvariti tokom školske godine, a koji, između ostalog, omogućavaju realizaciju kvalitetne nastave i unapređivanje postignuća učenika.

U Godišnjem planu i programu se, na osnovu Zakona o stručnom obrazovanju (čl. 34), utvrđuje plan internog obezbjeđivanja kvaliteta. Direktor škole sa timom ugrađuje elemente Akcionog plana iz *Plana interne evaluacije* u poglavlje „**Interno obezbjeđivanje kvaliteta**“ Godišnjeg plana i programa rada.

Osim elemenata akcionog plana potrebno je aktivnosti na internom obezbjeđivanju kvaliteta u Godišnjem planu i programu rada škole dopuniti i aktivnostima koje proizilaze iz godišnjih djelimičnih, i dvogodišnjih izvještaja o kvalitetu, ako Škola nije redovno unapređivala Akcioni plan.

Struktura i sadržaj plana internog obezbjeđivanja kvaliteta u Godišnjem planu i programu rada škole treba da na jasan i precizan način ukažu na aktivnosti i dinamiku realizacije.

5. Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta

Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta predstavlja stalno radno tijelo škole/ustanove, imenovano od strane direktora/ice, koje se bavi sprovođenjem politike obezbjeđivanja i unapređivanja kvaliteta u školama u kojima se realizuju obrazovni programi stručnog obrazovanja.

Formiranjem *Odbora za interno obezbjeđivanje kvaliteta* stvaraju se preduslovi za uspješnije ispunjavanje zadataka koje škola ima u oblasti interne evaluacije- samoevaluacije utemeljenim u zakonskoj regulativi, podzakonskim aktima i Evropskim standardima i smjernicama u obezbjeđivanju kvaliteta.⁵

Značajan preduslov za uspješno upravljanje kvalitetom je *timski rad* zaposlenih u školi i motivisan *Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta*.

Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta čine:

- Direktor;
- Menadžer upravljanja kvalitetom;
- ICT koordinator;
- Pedagog/psiholog;
- Nastavnik;
- Predstavnik zajednice.

Sastav *Odbora za interno obezbjeđivanje kvaliteta*, osim menadžera, može se mijenjati svake dvije godine, s tim što je moguć izbor istih članova više puta. *Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta* radi na osnovu

⁵ ENQA standardi - European Association for Quality Assurance

poslovnika o radu. Direktor može, na sastancima planiranja godišnjih aktivnosti i prezentiranja izvještaja, u rad *Odbora za interno obezbjeđivanje kvaliteta* uključiti pridružene članove: učenika, roditelja, predstavnika socijalnih partnera i lokalne sredine.

Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta treba da stvori uslove za saradnju više lica u jedinstvene ili međusobno povezane procese kako bi se došlo do zajedničkih rezultata.

Osnovne aktivnosti *Odbora za interno obezbjeđivanje kvaliteta* su:

- Učešće u pripremi: *Plana internog obezbjeđivanja kvaliteta, Školskog izvještaja interne evaluacije, Kataloga i Godišnji plan i program rada škole;*
- Upravljanje i koordinacija procesom internog utvrđivanja kvaliteta;
- Definisane indikatore i predlaganje standarda nivoa kvaliteta, načina i postupaka za provjeru ispunjenosti utvrđenih standarda po pojedinim indikatorima kvaliteta;
- Procjena nivoa indikatora;
- Priprema upitnika, anketiranje i obrada prikupljenih podataka;
- Određivanje procedura, dokumenata za praćenje i odgovornosti za prikupljanje indikatora;
- Unapređivanje procesa i uvođenje *online*- samoevaluacije;
- Predlaganje mjera i postupaka za unapređivanje kvaliteta;
- Pripremanje programa i realizacija obuke nastavnika ocjenjivača/evaluatora;
- Promovisanje kvaliteta itd.

5.1. Menadžer upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom postaje jedan od važnijih zadataka menadžmenta. Postavljeni standardi kvaliteta predstavljaju osnovu za uspješan način organizacije i instrument poboljšanja procesa. Upravljanje kvalitetom znači stvaranje što boljih odnosa ulaza i izlaza procesa obrazovanja i obuke.

Menadžer za upravljanje kvalitetom obavlja stručne i tehničke poslove *Odbora za interno obezbjeđivanje kvaliteta*. Poslovi *Menadžera za upravljanje kvalitetom* su veoma zahtjevni i odgovorni. Menadžer svoje aktivnosti realizuje, u zavisnosti od organizacije nastave.

Menadžer za upravljanje kvalitetom treba da posjeduje izražena informatička znanja i vještine rukovanja IT opremom i softverskim paketima, koristi savremene alate na računarima, u cilju kreiranja, ostvarivanja i kontrole ispunjenja sopstvenog plana ili plana ustanove.

Od menadžera se očekuje stalno stručno usavršavanje, praćenje dostignuća u upravljanju kvalitetom u oblasti obrazovanja. Poželjno je da je u poslu dinamičan, ambiciozan, strpljiv, precizan, odgovoran, da posjeduje komunikacione, pregovaračke i organizacione vještine.

5.2. Nastavnik ocjenjivač/evaluator

Škola treba da preduzima aktivnosti na jačanju ljudskih resursa u oblasti internog obezbjeđivanja kvaliteta. U tom smislu, potrebno je planiranje i realizacija obuke nastavnika i drugih zaposlenih za učešće u procesu internog utvrđivanja kvaliteta.

U proces procjene se, u početnoj fazi, uključuju direktor/ica, pomoćnik/ci/ce, pedagozi, psiholozi, nastavnici/ce itd. koji su, u proteklom periodu, učestvovali u proces utvrđivanja kvaliteta, utvrđivanja nivoa indikatora, anketiranju i sl.

U cilju obezbjeđivanja održivosti i kvaliteta interne evaluacije *Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta* priprema program i vrši obuku **nastavnika ocjenjivača/evaluatora**. Uspješnim završetkom programa nastavnici ocjenjivači/evaluatori dobijaju mogućnost procjenjivanja kvantitativnih i specifičnih kvalitativnih indikatora, realizaciju aktivnosti na utvrđivanju kvaliteta i predlaganje mjera za unapređivanje.

6. Odgovornost pojedinaca u procesu interne evaluacije

Proces obezbjeđivanja kvaliteta bazira se na uspostavljanju povezanosti metoda i postupaka u kome je svaki pojedinac zadužen i odgovoran za kvalitet posla koji obavlja, pri čemu ne može da očekuje da će ga neko kasnije kontrolisati i ispravljati greške i propuste.

Svaki pojedinac treba da radi na način koji je propisan odgovarajućim uputstvima i/ili procedurama u okviru sistema upravljanja kvalitetom.

7. Procedure za sprovođenje interne evaluacije

Škola u okviru *Plana interne evaluacije* utvrđuje procedure (standarde) za metode i oblike utvrđivanja kvaliteta za svaku ključnu dimenziju i njima se, na detaljan način, uređuje djelovanje učesnika u procesu interne evaluacije. Procedure treba da budu jasne i jednoznačne kako bi ih učesnici u procesu shvatili na jedinstven način.

Plan interne evaluacije sadrži šemu procesa i njihove presjeke u školi.

Škola identifikuje procese koje će pratiti kontinuirano ili periodično.

Škola priprema interne obrasce, definiše način, dinamiku i odgovornosti za sakupljanje podataka.

Procedurama se detaljno opisuje kako se aktivnost realizuje, ulazni i izlazni dokumenti, nadležnosti i odgovornosti nosilaca aktivnosti, što je objektivni dokaz da je aktivnost izvršena u skladu sa zahtjevima standarda itd.

V METODOLOGIJA INTERNE EVALUACIJE

Evaluacija predstavlja periodično ocjenjivanje efikasnosti, uspješnosti, uticaja, održivosti i relevantnosti u kontekstu utvrđenih ciljeva. Sprovodi se, obično, kao nezavisna analiza sistema radi donošenja zaključaka koji se koriste kao osnova za buduće odluke.

| 14

Metodologija je centralno pitanje Evropskog referentnog modela (*European Reference Model*). Prihvatanjem principa upravljanja kvalitetom na nivou škole, moguće je izabrati različite metode. Metodologija je sredstvo odnosno logična procedura kojom se implementira ono što je planirano. Ona daje detaljna i specifična pravila na bazi kriterijuma kvaliteta. Ovo zahtijeva uvođenje seta pravila i mehanizama za kontrolu kako bi se obezbijedio usaglašen i dosljedan sistem.

Metodologija interne evaluacije, u stručnom obrazovanju u Crnoj Gori, obezbjeđuje usaglašenost i uporedivost procesa internog obezbjeđivanja kvaliteta u školama.

Uređen i kritički uspostavljen sistem interne evaluacije ukazuje na nivoe dostignutih standarda, osnovne ograničavajuće faktore i šanse koje pruža okruženje. Interna evaluacija može da identifikuje pozitivne i negativne efekte aktivnosti u školi. Osim toga, rezultati interne evaluacije mogu ukazati i na izazove koji se odnose, prije svega, na nosioce politike ili na pitanja koja se rješavaju na nivou sistema, a ne mogu se otkloniti aktivnostima u školi, odnosno uz podršku socijalnih partnera na lokalnom nivou.

Proces interne evaluacije funkcioniše samo ako je baziran na realnim podacima.

Rezultati interne evaluacije daju odgovore na pitanja izgradnje i formiranja uspješnog sistema stručnog obrazovanja i obuke baziranog na znanju i vještinama.

Ako škola postavlja suviše visoke i uopštene ciljeve, u praksi dolazi do teškoća kod realizacije i dobijanja rezultata koji nijesu funkcionalno upotrebljivi u daljim fazama procesa planiranja obezbjeđivanja i unapređivanja kvaliteta.

Za uspješnu internu evaluaciju je veoma bitno da bude bazirana na dijalogu uprave škole, zajednice i različitih učesnika u sistemu stručnog obrazovanja. Interna evaluacija nije usmjerena na traženje krivaca za pojave, već načina za prevazilaženje ili otklanjanje nepravilnosti na samom početku i modaliteta za stalno unapređivanje i poboljšavanje, čime se na najefikasniji način upravlja resursima kojima škola realno raspolaže.

Interna evaluacija obezbjeđuje uslove za praćenje stanja uspostavljenih procesa na nivoima definisanim standardima i sprečava njihovo narušavanje zbog uspostavljanja novih.

1. Model internog obezbjeđivanja kvaliteta

Proces interne evaluacije obuhvata utvrđivanje i analizu kvaliteta u tri ključne dimenzije:

1. **Kooperativnost;**
2. **Efektivnost i**
3. **Upravljanje resursima.**

Kooperativnost, efektivnost i upravljanje resursima su ključne dimenzije interne evaluacije. U okviru ključnih dimenzija se identifikuju indikatori koji ukazuju na uspješnost škole. Sagledavanjem izlaznih parametara procesa i indikatora dobija se opšta slika pojedinih oblasti, odnosno opšte stanje kvaliteta škole.

Sistematizovanjem i usklađivanjem indikatora uspostavlja se veza ključnih dimenzija sa oblastima eksternog utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada za oblasti: postignuća znanja i vještina učenika prema obrazovnim standardima; kvalitet nastave i učenja; etos ustanove - duh zajednice, atmosferu, klimu u kolektivu; upravljanje i rukovođenje ustanovom, organizacija i izvođenje obrazovno-vaspitnog rada; podrške koju ustanova pruža učenicima; kadrovske, materijalno-tehničke i bezbjednosne uslove rada ustanove; saradnje ustanove sa roditeljima, ustanovama i lokalnom zajednicom, kao i druge sadržaje koji su od značaja za utvrđivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovi.

Utvrđivanje stanja indikatora ključnih dimenzija vrši se: praćenjem statističkih podataka na posebno sačinjenim formularima za bilježenje, anketama, neposrednim uvidom, testiranjem, kontrolom itd. Postupak

i aktivnosti realizuje *Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta*, uz podršku ljudskih i materijalnih resursa u školi.

Postupak interne evaluacije se sprovodi tokom cijele godine, u skladu sa Akcionim planom *Plana interne evaluacije* i Godišnjim planom i programom škole, s tim što se u toku *dvije godine mora zaokružiti* utvrđivanje kvaliteta rada u cjelini.

1.1. Kooperativnost

| 15

Kooperativnosti škole ogleda se kroz saradnju sa: učenicima, roditeljima, socijalnim partnerima, lokalnom zajednicom, nosiocima politike obrazovanja, nevladinim organizacijama, međunarodnim organizacijama i drugim učesnicima u procesu obrazovanja i obuke. Elementi kooperativnosti, koji obezbjeđuju uporedivost u okviru obrazovnog sistema u Crnoj Gori su:

- Upisna politika⁶
- Selekcija učenika⁷
- Učenici koji su napustili školu (drop out)⁸
- Zadovoljstvo obrazovnim programima, obrazovanjem i obukom⁹
- Rad upravnih i stručnih organa¹⁰
- Partnerstvo¹¹
- Saradnja na obrazovanju i obuci djece sa posebnim potrebama¹²
- Školsko osoblje i nastavni kadar¹³

⁶ Utvrđuje se kvalitet uključenosti: lokalne sredine, socijalnih partnera, Zavoda za zapošljavanje, agencija za zapošljavanje, institucija obrazovanja, nastavnika, roditelja i učenika itd. u procesu planiranja programa koje škola nudi za upis. Osim toga, vrši se procjena prostornih uslova, potreba na tržištu rada, atraktivnost, usklađenost sa trendovima u nauci i tehnici itd.

Utvrđuje se odnos broja raspisanih mjesta za upis, prema broju prijavljenih i upisanih učenika, uopšte i po programima. Utvrđuje se i zadovoljstvo učenika, roditelja i partnera znanjima i vještinama koje nude ponuđeni programi.

⁷ Utvrđuju se prosječna postignuća učenika trogodišnjih i četvorogodišnjih programa: uopšte i po obrazovnim programima; odnos prosječnog uspjeha učenika trogodišnjih programa i četvorogodišnjih programa stručnog obrazovanja.

Dodatno se prati: pohađanje predškolskog, vanškolska postignuća: jezici, računari, sport, školska takmičenja, vještine, umjetnost i sl.

U mješovitim školama, utvrđuje se odnos uspjeha upisanih učenika gimnazije prema stručnom obrazovanju u četvorogodišnjem trajanju.

⁸ Utvrđuje se broj učenika koji ne završavaju obrazovanje i obuku u roku predviđenim obrazovnim programom, na nivou upisane generacije u trogodišnje i četvorogodišnje programe (u mješovitim školama i za učenike gimnazije) i po dužini trajanja programa u toku nastavne godine.

⁹ Za učenike svih razreda utvrđuje se zadovoljstvo učenika i roditelja ponuđenim programima, znanjima i vještinama u okviru programa; obukom; uslovima za obrazovanje; uslovima za obuku itd.

Za učenike završnih razreda utvrđuje se zadovoljstvo roditelja i učenika postignutim nivoom znanja i vještina nakon završetka obrazovanja i obuke.

¹⁰ Utvrđuje se kvalitet planiranja rada Školskog odbora, usklađenost aktivnosti sa nadležnostima iz Zakona i Statuta, učešće partnera u rad, proces donošenja odluka, učešće u razmatranju žalbi, donošenje odluka o formiranju komisija, analiza i iniciranje aktivnosti na unapređivanju kvaliteta obrazovanja i obuke itd.

Utvrđuje se planiranje rada Savjeta roditelja, usklađenost aktivnosti sa nadležnostima iz Zakona i Statuta, proces donošenja odluka, informisanje roditelja o odlukama, učešće u aktivnostima škole itd.

Utvrđuje se kvalitet rada nastavnčkog vijeća, ispunjavanje nadležnosti propisanih zakonskim i podzakonskim aktima, učešće nastavnika, uticaj na unapređenje kvaliteta nastave i učenja itd.

Utvrđuje se kvalitet rada aktiva; usklađenost rada aktiva sa programskim aktivnostima; planiranje dodatne i dopunske nastave; uključivanje u procese profesionalne orijentacije i razvojne procese; planiranje nabavke udžbenika i nastavnih sredstava; planiranje potreba za obukom itd.

¹¹ Utvrđuje se kvalitet planiranja saradnje sa partnerima u razvojnim dokumentima škole, realizacija planiranih aktivnosti, učešće u aktivnostima partnera, izvještavanje o učešću i uspjehu u aktivnostima.

¹² Utvrđuje se prilagođenost školskog objekta obrazovanju i obuci djece sa posebnim obrazovnim potrebama, prilagođavanje programa, obuka nastavnika za rad sa djecom sa posebnim potrebama, podrška koju škola pruža djeci sa posebnim potrebama; postupci za upis učenika sa posebnim potrebama itd.

¹³ Utvrđuje se broj zaposlenih; kvalifikaciona i polna struktura; godine rada i starosti; iskustvo u praksi za nastavnike stručnih predmeta (prije uključivanja u nastavni proces, rad u struci tokom realizacije nastave itd); politika zapošljavanja; timski rad; efikasnost pomoćnog osoblja itd.

- Podrška učenicima¹⁴
- Informisanje¹⁵
- Saradnja sa roditeljima¹⁶
- Saradnja sa osnovnim i srednjim školama, nevladinim i međunarodnim organizacijama¹⁷
- Uključenost partnera u proces obrazovanja i obuke¹⁸
- Uključenost učenika u proces obrazovanja i obuke¹⁹ itd.

1.2. Efektivnost

Efektivnost procesa ogleda se u kvalitetu organizacije i realizacije nastave, uspješnosti nastavnih i vannastavnih aktivnosti; postignućima učenika u nastavnim i vannastavnim aktivnostima; korišćenju nastavnih sredstava, opreme, alata, prostornih uslova i uslova kod socijalnih partnera; ispunjenju zahtjeva koji proističu iz zakonske regulative; podršci spoljnih faktora itd. U tom smislu sagledavaju se indikatori kvaliteta čiji konačan obim i sadržaj oblikuju škole u skladu sa svojim specifičnostima:

- Postignuća učenika²⁰
- Uspješnost na eksternom testiranju, državnom i međunarodnim takmičenjima²¹

Utvrđuje se kvalitet rada vannastavnog osoblja, kroz izvršavanje poslova iz opisa, odgovornost, savjesnost, inicijativnost (domar, ložič, održavanje čistoće itd.).

Utvrđuje se profil stručne spreme nastavnika; polna struktura; stručna zastupljenost nastave; usklađenost kvalifikacija nastavnika sa profilom predviđenim katalogom obrazovnog programa kojeg realizuju; broj časova nestručno zastupljene nastave; dopuna norme; stručno usavršavanje nastavnika (opšteobrazovnih predmeta, stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave); angažovanje nastavnika stručnih predmeta i praktične nastave kod poslodavaca (profesionalno ili volonterski) itd.

¹⁴ Utvrđuje se ponuda izbornih predmeta učenicima četvorogodišnjih programa; planiranje i realizacija slobodnih aktivnosti; organizacija, raznovrsnost, kvalitet i uspješnost profesionalne orijentacije; prepoznavanje individualnih potreba učenika; korišćenje ocjena- postignuća za bolju podršku učenicima, dodatna i dopunska nastava; zadovoljavanje različitih potreba svakog pojedinog učenika; podrška razvoju pozitivnih stavova, ličnih i socijalnih vještina; ispunjavanje zakonskih odredbi i pravila kućnog reda itd.

¹⁵ Utvrđuje se dinamika, raznovrsnost i dostupnost informacija roditeljima, socijalnim partnerima i lokalnoj zajednici o: aktivnostima i kvalitetu škole; procesu obrazovanja i obuke; programima; mogućnostima podrške i saradnje; prostoru; kadrovima; opremljenosti itd.

¹⁶ Utvrđuje se učešće roditelja odjeljenjskim sastancima; informativne posjete roditelja; posjeta roditelja direktoru, pomoćniku, pedagogu, odjeljenjskom starješini; učešće roditelja u planiranju obrazovanja i obuke; uključivanje roditelja u proces podrške učenju svoje djece; politika i postupci komuniciranja škole sa roditeljima; uključenost roditelja u život škole; podaci koji se daju roditeljima o napredovanju učenika; odgovornost škole na predloge i sugestije roditelja o napredovanju učenika itd.

¹⁷ Utvrđuju se kvalitet, oblici i rezultati koji se dostižu saradnjom sa osnovnim i srednjim školama: prezentiranje programa učenicima i roditeljima osnovnih škola; organizacija zajedničkih takmičenja sa srednjim školama; organizovanje časova učenicima istih programa drugih škola itd.

Utvrđuje se način i obim realizacije aktivnosti sa nevladinim organizacijama (NVO), broj programa koji se realizuje u školi, procenat uključenih učenika u NVO programe u odnosu na ukupan broj učenika; učešće nastavnika itd.

Utvrđuje se način i obim realizacije aktivnosti sa međunarodnim organizacijama, učešće u projektima, trajanje projekata, broj učenika i nastavnika uključenih u projekte itd.

¹⁸ Utvrđuje se učešće partnera u kreiranju razvojnih i planskih dokumenata; broj učenika u odnosu na ukupan broj koji praktičnu nastavu ili njen dio realizuju kod poslodavaca; broj časova praktične nastave kod poslodavca nedjeljno u odnosu na ukupan broj časova itd.

¹⁹ Procjenjuje se rad Učeničkog parlamenta; uključivanje učenika u rad upravnih i stručnih organa; iniciranje aktivnosti; anketiranje i istraživanje stanja u procesima nastave i podrške učenicima; predlaganje aktivnosti za unapređivanje nastave i praktične nastave itd.

²⁰ Utvrđuju se postignuća na klasifikacionim periodima; kraju nastavne godine; kraju obrazovanja i obuke; vanrednim, dopunskim, razrednim i drugim ispitima.

Procjenjuje se nivo znanja i vještina u odnosu na standard/e zanimanja, vještine učenika postignute na praktičnoj nastavi i način praćenja napredovanja.

Utvrđuje se procenat učenika koji su nastavili školovanje ili našli zaposlenje u određenom periodu nakon završetka školovanja.

Utvrđuje se zadovoljstvo poslodavaca nivoom znanja i vještina učenika koje su usvojili tokom i na kraju obrazovanja i obuke.

- Informacione i komunikacione tehnologije²²
- Kontinuirana obuka nastavnika²³
- Realizacija školskog plana i programa²⁴
- Organizacije i učešća na školskim takmičenjima²⁵
- Izostanci učenika, vladanje i vaspitne mjere²⁶
- Pohvale i nagrade²⁷
- Pravilnici, poslovnici i sertifikati²⁸
- Školska razvojna dokumenta²⁹
- Utvrđivanje kvaliteta nastave³⁰
- Održavanje opreme i uređaja u školi³¹ itd.

²¹ Utvrđuje se uspješnost učenika na eksternom testiranju na stručnom/maturskom ispitu; postignuća i broj učenika koji učestvuju na državnom i međunarodnim takmičenjima; prosječni rezultati i raspon rezultata učenika u odnosu na uporedive vrijednosti učenika u drugim školama; povezanost postignuća sa ostalim indikatorima kvaliteta itd.

²² Utvrđuje se kvalitet prostora i opreme za realizaciju informacionih sadržaja; ukupan broj računara; broj računara koji su dostupni učenicima; broj računara priključenih na internet; korišćenje informacione opreme; broj učenika i nastavnika koji koriste i vladaju informatičkim znanjima; realizacija nastave korišćenjem informacionih tehnologija itd.

²³ Procjenjuje se kvalitet planiranja obuke u godišnjem planu i programu rada škole; realizacija programa; broj nastavnika koji učestvuju u obuci; broj i odnos časova obuke nastavnika prema ukupnom broju; realizacije obuke u organizaciji škole; način praćenja stručnog usavršavanja nastavnika, kvalitet PRNŠ-a itd.

²⁴ Utvrđuje se ukupan nedjeljni fond časova; odnos časova opšteobrazovnih i stručnih predmeta; odnos časova gimnazije i programa stručnog obrazovanja (za mješovite škole); odnos broja časova trogodišnjih i četvorogodišnjih programa; broj neodržanih časova godišnje itd.

Utvrđuje se ispunjavanje ciljeva obrazovnih programa koji se realizuju za pripremanje učenika za tržište rada, relevantnost nastavnih programa, odnosno usklađenost sa savremenim tehnološkim procesima; usaglašenost izvođenja obrazovanja i obuke sa standardima obrazovnog programa (znanja i vještine); usklađenost sa standardima zanimanja (zahtijevanim znanjima i vještinama na tržištu rada); usklađenost sa srodnim programima stranih ustanova itd.

Utvrđuje se: kvalitet planiranja, organizacije i realizacije profesionalne prakse i slobodnih aktivnosti.

²⁵ Utvrđuju se postignuća na predmetima, oblastima, broj učesnika, način organizacije (nivoa takmičenja u školi – odjeljenje, između odjeljenja) itd.

²⁶ Utvrđuje se broj časova opravdanih i neopravdanih izostanaka, razlozi, vladanje učenika (primjerno, dobro i nezadovoljavajuće); izrečene vaspitne mjere (opomena, ukor i isključenje) itd.

²⁷ Utvrđuju se pohvale i nagrade za uspjeh i takmičenja; vođenje evidencije o pohvalama i nagradama u pedagoškoj dokumentaciji i sl.; afirmisanje učenika koji pokazuju izražena postignuća; aktivnosti na motivisanju učenika da napreduju itd.

²⁸ Utvrđuje se stanje dokumentacije u oblasti regulisanja bezbjednosti i zaštite; regulativa u oblasti pohvaljivanja i nagrađivanja učenika u postignućima i uspjehu; saglasnost na dokumenta; poslovnici o radu stručnih i upravnih organa; sertifikati za školski objekat, elektro i gromobranske instalacije, sudove pod pritiskom, protivpožarnu opremu itd.

²⁹ Procjenjuje se jasna misija i vizija razvoja škole; obim i kvalitet dokumenata koji se usvajaju u školi (a odnose se na različite razvojne aktivnosti, akcioni planovi za njihovu realizaciju, aktivnosti i proces izvještavanja svih partnera u školi); jasnoća i realnost ciljeva; planiranje procesa itd.

³⁰ Proces utvrđivanja kvaliteta nastave vrši se za sve opšteobrazovne predmete i grupe predmeta za stručno obrazovanje po jednom u dvije godine.

Škola daje opštu procjenu kvaliteta nastave: opšteobrazovnih predmeta, stručno-terijskih predmeta i praktične nastave.

Kvalitet nastave se sagledava kroz redovno pedagoško praćenje nastave (hospitacije od strane uprave, nastavnika u okviru aktiva, ogledni časovi ...); planiranje (godišnje, operativno, časa, nastavnih sredstava, korišćenja računara u nastavi, korelacija ...); procjenu organizacije i realizacije časova opšteobrazovnih predmeta (sa osvrtom na realizaciju nastave u: gimnaziji, trogodišnjim i četvorogodišnjim stručnim programima); proces prenošenja stručnih kompetencija; podsticanje inicijativnosti i preduzetništva; uvažavanja različitosti, poštovanja, samosvojnosti i razvijanja samopouzdanja kod učenika; korišćenja nastavnih sredstava u nastavi; realizacije nastave uz podršku računarskih tehnologija; primjene prikladnih metoda i oblika rada; ocjenjivanje; raznovrsnost i svrsishodnost ispitivanja; briga za učenike različitih sposobnosti i sklonosti; ispunjenja ciljeva nastave; aktivnosti učenika; postignuća na času; uključivanja partnera u planiranje i realizaciju nastave; korelacije opšteobrazovnih, stručno-terijskih predmeta i praktične nastave; korišćenje prostornih uslova i opreme itd.

1.3. Upravljanje resursima

Pokazatelji vezani za upravljanje resursima, u procesu interne evaluacije, ukazuju na uspješnost rukovodstva da racionalno, svrsishodno i stručno upravlja finansijskim, materijalnim i ljudskim resursima kojima škola raspolaže. Kvalitet upravljanja resursima, takođe, upućuje na: ostvarivanje dodatnih sredstava i način investiranja; kvalitet planiranja, projektovanja i praćenja potrošnje finansijskih sredstava u skladu sa prioritetima škole.

Upravljanje resursima, kroz proces interne evaluacije, prate se:

- Prostor i oprema³²
- Sredstva iz budžeta³³
- Odnos budžetskih sredstava prema drugim ostvarenim primicima³⁴
- Troškovi obrazovanja i obuke po učeniku³⁵
- Obuku nastavnika³⁶
- Podrška međunarodnih i socijalnih partnera i lokalne zajednice³⁷
- Raspoloživa i nedostajuća sredstva³⁸
- Obezbeđenje nastavnih sredstva, inventara, opreme, alata, materijala itd.³⁹

2. Realizacija procesa interne evaluacije

Interna evaluacija je jedan od mehanizama koji omogućava da se maksimizira efikasnost sistema. To zahtjeva praćenje aktivnosti i njihovih izlaza. Interna evaluacija omogućava da se vrijednost sistema prepozna, izmjeri, uporedi i unaprijedi.

Proces interne evaluacije pruža podršku procesu utvrđivanja veze između kvaliteta i investiranih sredstava u sistem.

2.1. Okvir aktivnosti

Proces utvrđivanja, obezbjeđivanja i unapređivanja kvaliteta u školi odvija se kroz četvorostepeni ciklus–*Demingov ciklus (Deming cycle)*, koji obuhvata: planiranje, realizaciju, evaluaciju i ocjenjivanje i korekciju (*Plan–Do–Check–Act*).

³¹ Utvrđuje se proces organizacije i realizacije preventivnog i korektivnog održavanja opreme u školi (objekta, elektro uređaji i instalacije, uređaji i instalacije za grijanje, protivpožarna oprema, ICT oprema itd.), odnos prema opremi i uređajima itd.

Procjenjuje se ispunjavanje zakonskih obaveza prema verifikaciji, praćenju i održavanju opreme, alata i pribora za obuku i provjeru znanja (mjerni uređaji, peći, dizalice, mašine itd.).

³² Utvrđuje se površina prostora za obrazovanje i obuku po učeniku; prilagođenost prostora korišćenju opreme za realizaciju obrazovnih programa; površina učioničkog i radioničkog prostora po učeniku u školi i u smjeni; oprema u skladu sa zahtjevima obrazovnih programa; pretpostavke za osiguravanje zdravlja i sigurnost itd.

Utvrđuje se stanje regulative u oblasti bezbjednosti, zaštite; plan i mjere za postupanja u vanrednim situacijama; odgovornosti za praćenje stanja i održavanje instalacija i opreme; vođenje evidencije o promjenama; licence i atesti za rad itd.

³³ Utvrđuje se: odnos ukupno ostvarenih sredstava prema onima koje škola dobija iz budžeta; struktura sredstava iz budžeta (za zarade, materijalne troškove, infrastrukturne troškove, nabavku nastavnih sredstava, obuku nastavnika, sanitarne i bezbjednosne uslove rada); razumijevanje sistema finansiranja; način upravljanja školskim budžetom; korišćenje sredstava za podršku razvojnim planovima škole, za unapređivanje učenja itd.

³⁴ Utvrđuje se odnos ostvarenih primitaka van budžeta (donacije, saradnja, radionice, usluge, zadruga, proizvodnja) prema ukupno ostvarenim primicima i odnos sredstava iz budžeta i drugih primitaka.

³⁵ Utvrđuje se cijena obrazovanja i obuke po učeniku svedena na ukupno ostvarene primitke škole.

³⁶ Utvrđuje se iznos sredstava koja se ulažu u obuku nastavnika, broj časova obuke, broj dobijenih sertifikata itd.

³⁷ Utvrđuje se iznos, vrsta i namjena nematerijalnih sredstava od socijalnih partnera, projekata i lokalne zajednice.

³⁸ Utvrđuje se odnos raspoloživih prema nedostajućim sredstvima prema planom predviđenim aktivnostima za nabavku opreme i nastavnih sredstava, obuku nastavnika, slobodne i vannastavne aktivnosti i sl.

³⁹ Utvrđuje se, za period školske/kalendarske godine, lista nabavljenih nastavnih sredstava, zamijenjenog i obezbijeđenog inventara, opreme, računara, alata i sl.

Poboljšani nivo kvaliteta transformiše ovaj krug u neprestano rastuću spiralu. Svaki sljedeći zavoj spirale ponavlja osnovne korake, ali na poboljšanom nivou. Ovaj sistem se fokusira na kontinuirano unapređivanje kvaliteta.

Preduslovi za uspješnu realizaciju procesa interne evaluacije, između ostalih, su:

- Razvijena svijest kolektiva škole o značaju procesa interne evaluacije za unapređivanje kvaliteta rada, znanja i vještina učenika;
- Razvijena, planska i metodološka dokumenta na realnim osnovama: finansijskim, ljudskim resursima, tehničkim mogućnostima itd;
- Realizovana obuka nastavnika i drugih učesnika u procesu interne evaluacije za primjenu procedura i metoda;
- Poznavanje metodologije rada itd.

Faze proces internog obezbjeđivanja i unapređivanja kvaliteta:

- Definisanje oblasti interne evaluacije na godišnjem nivou -
Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta, na osnovu Plana interne evaluacije, navodi oblasti koje će biti predmet interne evaluacije (u Godišnjem planu i programu rada škole), timove/evaluatore; dinamiku itd.
- Definisanje tehnike i instrumenata koji će se koristiti;
Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta priprema anketne listiće, formulare i sl. koji će se koristiti u procesu utvrđivanja nivoa indikatora.
- Određivanje nastavnika ocjenjivača/internih evaluatora koji će izvršiti pojedine procese, odnosno prikupljati podatke i vrednovati parametre uspješnosti;
- Interna evaluacija - samoevaluacija;
Nastavnici evaluatori i timovi za procjenu kvaliteta indikatora prikupljaju podatke, anketiraju, sagledavaju dokumentaciju itd.
- Obrada i analiza dobijenih rezultata;
Izrada nacrti izvještaja, definisanje nivoa kvalitativnih indikatora, definisanje preporuka.
- Izvještavanje;
Nastavnici evaluatori i timovi za procjenu kvaliteta dostavljaju izvještaje Odboru za interno obezbjeđivanje kvaliteta.
- Donošenje mjera za unapređivanje kvaliteta;
Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta sastavlja integralni izvještaj (godišnji-djelimični, i dvogodišnji sveobuhvatni, usaglašava ga sa direktorom/icom škole i priprema u formi za razmatranje na nastavničkom vijeću i školskom odboru. Definisanje akcionog plana za otklanjanje nedostataka utvrđenih procesom internog obezbjeđivanja kvaliteta.
- Rad na unapređivanju kvaliteta.

2.2. Procjena kvantitativnih indikatora

Kvantitativni indikatori se utvrđuju svake godine. Timovi za procjenu kvalitativnih indikatora, kod utvrđivanja kvaliteta, sagledavaju trendove relevantnih indikatora.

2.3. Procjena kvalitativnih indikatora

Kvalitativni indikatori se procjenju jednom u dvije godine.

Tim za utvrđivanje nivoa kvalitativnih indikatora čine dva ili tri evaluatora od kojih jedan treba svojim profesionalnim obrazovanjem i kompetencijam da odgovara oblasti procjene.

Na osnovu plana internog obezbjeđivanja kvaliteta tim može realizovati posjete, ankete, intervju, sagledavanje dokumentacije, sastanke sa učesnicima u procesu nastave i učenja, roditeljima, socijalnim partnerima, upravom škole itd.

Na osnovu relevantnih pokazatelja tim donosi odluku o ocjeni, obrazloženje i preporuke za unapređivanje kvaliteta.

2.4. Utvrđivanje kvaliteta nastave

Utvrđivanje kvaliteta nastave vrši se za opšteobrazovne i stručno-teorijske predmete.

2.4.1. Utvrđivanje kvaliteta nastave opšteobrazovnih predmeta

Utvrđivanje kvaliteta nastave opšteobrazovnih predmeta vrši se za svaki predmet pojedinačno po indikatorima:

- Organizacija nastave/učenja na času
- Planiranje nastave
- Pisane pripreme za čas
- Upotreba nastavnih sredstava
- Ocjenjivanje
- Uslovi za rad na koje može da utiče nastavnik
- Rad stručnog aktiva

Utvrđivanje kvaliteta predmeta vrši se svake dvije godine. Evaluacioni tim koji čini nastavnik istog ili srodnog predmeta, jedan ili dva evaluatora zaposlena u školi.

Tokom utvrđivanja kvaliteta tim za evaluaciju obilazi dva časa kod svakog nastavnika, vrši razgovor sa učenicima, nastavnicima, pedagogom, vrši anketiranje učenika (moguće i nastavnika, roditelja) i vrši druge radnje koje su u funkciji sagledavanja kvaliteta.

Izveštaj o kvalitetu realizacije nastavnog predmeta može, u zavisnosti od progama koji se realizuju u školi, biti podijeljen za: trogodišnje programe, četvorogodišnje programe u stručnom obazovanju i gimnaziju.

Tokom dvije godine škola treba da sagleda realizaciju svih opšteobrazovnih predmeta.

2.4.2. Utvrđivanje kvaliteta nastave stručno-teorijskih predmeta

Utvrđivanje kvaliteta nastave grupe stručno-teorijskih predmeta realizuje tim za evaluaciju koji čini najmanje jedan nastavnik iste ili srodne grupe predmeta, jedan ili dva evaluatora zaposlena u školi.

Utvrđivanje kvaliteta nastave stručno-teorijskih predmeta vrši se za grupu predmeta iz određenog područja rada pojedinačno po indikatorima:

- Organizacija nastave/učenja na času;
- Planiranje nastave;
- Pisane pripreme za čas;
- Primjena nastavnih sredstava, informacionih tehnologija i savremenih tehnologija u nastavi;
- Ocjenjivanje;
- Uslovi za rad na koje može da utiče nastavnik;
- Saradnja sa realizatorom/kom praktične nastave;
- Rad stručnog aktiva.

Izveštaj o kvalitetu realizacije grupe stručno-teorijskih predmeta može, u zavisnosti od progama koji se realizuju u školi, biti podijeljen za: trogodišnje i četvorogodišnje programe u stručnom obazovanju.

Tokom dvije godine škola treba da sagleda realizaciju svih grupa stručno-teorijskih predmeta.

2.4.3. Utvrđivanje kvaliteta praktične nastave

Utvrđivanje kvaliteta praktične nastave realizuje tim za evaluaciju koji čini najmanje jedan nastavnik iste ili srodne oblasti rada, jedan ili dva evaluatora zaposlena u školi.

Utvrđivanje kvaliteta praktične nastave vrši se za područje rada pojedinačno po indikatorima:

- Organizacija i realizacija nastave/učenja;
- Planiranje nastave;
- Osavremenjavanje procesa realizacije nastave;
- Primjena nastavnih sredstava, informacionih tehnologija i savremenih tehnologija u nastavi;
- Aktivnost učenika;
- Postignuća učenika;
- Saradnja sa realizatorom/kom stručno-teorijskih predmeta;
- Uključivanje socijalnih partnera u proces nastave i učenja;

- Aktivnosti na unapređivanju vještina na koje može uticati nastavnik;
- Rad stručnog aktiva.

Izveštaj o kvalitetu realizacije praktične nastave vrši se prema području rada u stručnom obazovanju. Tokom dvije godine škola treba da sagleda realizaciju praktične nastave svih područja rada.

3. Monitoring

Monitoring je sistematska, kontinuirana ili periodična aktivnost u toku realizacije aktivnosti **Plana interne evaluacije**. Kroz monitoring upravljačke strukture provjeravaju koordinaciju zacrtanih aktivnosti i dinamiku procesa interne evaluacije.

Preporuke na način realizacije monitoringa se daju u *Planu interne evaluacije*.

4. Samoevaluacija

Proces samoevaluacije je sastavni dio interne evaluacije u školi i treba da bude koordiniran od strane Odbora za interno obezbjeđivanje kvaliteta.

Proces samoevaluacije se planira na godišnjem nivou. Planovi samoevaluacije dostavljaju se *Odboru za interno obezbjeđivanje kvaliteta* najkasnije do septembra za školsku godinu. Proces samoevaluacije vrše:

- Direktor/ica, iz oblasti: rukovođenja; hospitacije; saradnje sa lokalnom sredinom, saradnje sa socijalnim partnerima; realizacijom nastavnog procesa; kadrovskim uslovima; materijalno-tehničkim uslovima, planiranjem nastavnih i vannastavnih aktivnosti itd;
- Nastavnici/ice, iz oblasti: kvaliteta nastave; saradnje sa učenicima;
- Pedagog/pedagoškinja, psiholog/psihološkinja, iz oblasti: hospitacije; podrške učenicima; vannastavnim aktivnostima; kvaliteta planiranja nastave itd.

Moguće je proces samoevaluacije rada nastavnika realizovati korišćenjem veb-sajta i softverskih rješenja/ *Online self-evaluation*.

Rezultati procesa samoevaluacije mogu da budu dostupni *Odboru za interno obezbjeđivanje kvaliteta* kako bi se uključili u prikaz jedinstvenog *Školskog izvještaja interne evaluacije*, uz odgovarajuću saglasnost čime bi se proširila osnova za donošenje preporuka za unapređivanje kvaliteta.

5. Preporuke za unapređivanje kvaliteta

Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta, na osnovu rezultata interne evaluacije predlaže direktoru/ici:

- Plan mjera i aktivnosti za unapređivanje kvaliteta - preporuke;
- Preporuke za izmjene i dopune *Plana interne evaluacije* itd.

Preporuke treba da budu razvojne, oslonjene na ljudske i materijalne resurse koje škola sama i uz podršku partnera može da obezbijedi, a u interesu su ukupnog povećanja kvaliteta i postignuća učenika.

U cilju sagledavanja izvještaja, unapređivanja preporuka i otklanjanja eventualnih nedostataka, direktor/ica prezentira *Školski izvještaj*: aktivima, nastavničkom vijeću, savjetu roditelja itd.

Školski odbor razmatra *Školski izvještaj* sa preporukama za unapređivanje kvaliteta, predloge za izmjene i dopune *Akcionog plana internog obezbjeđivanja kvaliteta*, kako bi se stvorili uslovi za dalje unapređivanje kvaliteta rada škole.

6. Indikatori

Standardi za obezbjeđivanje kvaliteta sadrže minimalni nivo kvaliteta. Procesima koji se smatraju relevantnim za upravljanje kvalitetom dodjeljuje se jedan ili više ključnih indikatora. Indikatorima se iskazuje ono što škola postiže.

Indikator je mjerljiva karakteristika koja reprezentuje progres. Indikator odlikava pravac kojim se aktivnost razvija (rast ili opadanje), različite stepene, prevashodno pokazujući ulazne i izlazne veličine.

Potrebno je da se usvojeni indikatori periodično revidiraju i postaju strožiji, čime se insistira na povećanju efektivnosti procesa (kontinuirano periodično verifikovanje usklađenosti sa zahtjevima standarda ISO 9001:2008).

Definisanje indikatora može biti **centralno**, za opšte uslove obrazovnog sistema i **interno**, za pokazatelje koji se odnose na školu.

Za proces interne evaluacije u školi koriste se **ključni** i **ostali** indikatori.

Ključni indikatori predstavljaju osnovne karakteristike sistema definisane standardima legislative ili programa, osnovu za uporedivost i pretpostavku za planiranje.

Ostali indikatori su oni koji identifikuju progres segmenata rada škole, učenja, podrške, saradnje itd. i prikazuju sliku kvaliteta. Ovi indikatori se mogu mijenjati tokom razvoja sistema, u skladu sa rezultatima.

Sistem indikatora kvaliteta obrazovanja i obuke, kao i kriterijumi kvaliteta koji se odnose na indikatore, pomažu školama da uoče važna područja sopstvenog djelovanja – prednosti, nedostatke i razvojne mogućnosti.

Prilikom planiranja procesa interne evaluacije potrebno je identifikovati relevantne ključne i ostale indikatore. Veliki broj ključnih indikatora može da usloži analizu i donošenje odluka.

Podjednaku važnost imaju izbor indikatora i izbor „mjernih instrumenata“ za praćenje i vrednovanje. U tom smislu je potrebno uvesti mehanizme kontinuiranog praćenja indikatora.

Praćenje indikatora može podrazumijevati i praćenje realizacije ciljeva definisanih planovima internog obezbjeđivanja kvaliteta. **Postoji bojazan da nepravilan izbor ciljeva dovodi do problema sa unapređivanjem kvaliteta, odnosno da su ciljevi ostvareni, ali indikatori ukazuju na pogoršanje procesa.**

U cilju definisanja nivoa indikatora koriste se različiti alati: analiza relevantne školske dokumentacije (zapisnici, planovi ...); intervjuisanje (nastavnika, učenika, roditelja, predsjednika školskog odbora, predsjednika savjeta roditelja, predsjednika učeničkog parlamenta, predstavnika socijalnih partnera itd.); anketiranje (direktora, nastavnika, učenika, roditelja, partnera ...); obilazak nastave itd. **Anexu 3, 4 i 5.**

7. Skala procjene

Najosjetljivija faza u procesu utvrđivanja kvaliteta je mjerenje nivoa kvaliteta, odnosno nivoa indikatora.

Kako bi se obezbijedila objektivnost i uporedivost rezultata interne evaluacije pojedinaca, timova, grupa i škola, potrebno je, u mjeri mogućeg uspostaviti jasnu skalu.

Svako mjerenje zahtjeva postojanje elemenata veličine koju mjerimo, instrumenta za mjerenje, i čitača mjerenja.

Prisutne su različite vrste mjernih instrumenata s obzirom na njihove mjerne karakteristike. Za mjerenje u kojem se kao mjerni instrument jaolja čovjek upotrebljava se naziv "procjenjivanje" ili "ocjenjivanje" kako bi se i terminološki istakla činjenica da se radi o mjerenju koje se po mnogim bitnim karakteristikama razlikuje od mjerenja savršenijim instrumentima.

Iako je po mnogim svojim karakteristikama čovjek nepouzdan mjerni instrument, on je ipak nezamjenjiv za mjerenje u različitim područjima.

Model interne evaluacije sadrži odgovarajuću skalu koja ukazuje na nivo pojedinačnog indikatora.

Kvantitativni - numerički indikatori pokazuju relevantno stanje određenih veličina.

Podaci za kvantitativne indikatore se uzimaju iz: zvanične školske dokumentacije prezentirane Nastavničkom vijeću, Savjetu roditelja, Školskom odboru, upisnica, odjeljenjskih knjiga, prijava učenika ili informacija dostavljenih ministarstvu/ima, Centru za stručno obrazovanje, Zavodu za školstvo ili drugim institucijama itd. Ostali pokazatelji kvaliteta se utvrđuju rezultatom anketa, na osnovu intervjua, izjava itd.

Skala utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada koja se odnosi na **kvalitativne** indikatore i pojedinačne procese **ima 4 OCJENE**:

- | | |
|------------------|----|
| 1. Odličan | O |
| 2. Dobar | D |
| 3. Zadovoljava | Z |
| 4. Nezadovoljava | NZ |

Nivo nezadovoljavanja ukazuje na to da škola/ustanova u oblasti procjene konkretnog indikatora nije dostigla definisane ili usvojene standarde kvaliteta.

Definisanje nivoa kvaliteta vrše timovi ili nastavnici evaluatori koji učestvuju u procesu internog obezbjeđivanja kvaliteta.

7.1. Deskriptori kvalitativnih indikatora

U proces interne evaluacije škola može definisati standardne deskripcije pojedinačnih indikatora.

Nastavnici evaluatori i timovi za internu evaluaciju indikatora vrše procjenu nivoa kvaliteta na osnovu standarda, planiranih ciljeva i aktivnosti u razvojnim dokumentima škole/ustanove.

Nakon definisanja nivoa indikatora nastavnik evaluator ili tim za evaluaciju daje obrazloženje koje ukazuje na stanje koje je tokom utvrđivanja kvaliteta uočeno. U opisu se navodi zatečeno stanje i aktivnosti koje su realizovane u periodu od prethodne evaluacije.

8. Skala kvaliteta

Nakon sagledavanja kvantitativnih i kvalitativnih indikatora procijenjenih u procesu interne evaluacije, u dvogodišnjem ciklusu opredjeljuje se kvalitet rada škole/ustanove.

Skala kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada škole/ustanove sadrži 3 BOJE

- **Zelena – ostvarila rezultate (veoma uspješno);**
- **Žuta – parcijalno ostvarila rezultate (uspješno) i**
- **Crvena – nije ili je djelimično ostvarila rezultate (nezadovoljavanja).**

Nivo koji opredjeljuje „boju kvaliteta“ škole definiše se stanjem indikatora pojedinačnih procesa. Ako kvantitativni indikatori pokazuju progres, a kvalitativni sa više od 80 % su na nivou *Odlično*, škola je ostvarila VEOMA USPJEŠNE rezultate i u tom slučaju pridružuje *Zelenu* boju. Ako je škola procijenila više od 30 % indikatora na nivou *Nezadovoljavanja* opredjeljuje se *Crvena* boja, bez obzira na nivoe ostalih indikatora.

9. Proces validacije interne evaluacije

Kako bi rezultati interne evaluacije bili verifikovani i izbjegnula se subjektivnost u procjenama, potrebno je da se u proces utvrđivanja kvaliteta, i definisanja nivoa indikatora, uključe predstavnici partnera škole u procesu obrazovanja i obuke (učenici, nastavnici, roditelji, socijalni partneri), ali u oblastima koje, prvenstveno, nijesu vezane za njihove odgovornosti, te da se izvještaji upoređuju sa nalazima u procesu eksternog utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada.

Osim toga škola se može povezati sa teritorijalno ili programski bliskom školom u cilju formiranja mješovitog tima. Zadatak ovako formiranog *PEER- tima* stručnjaka i ovoj oblasti je da sa *Odborom za interno utvrđivanje kvaliteta* razmjenjuju iskustva i argumenta u analizi: *Školskog izvještaja interne evaluacije*, nivoa indikatora, alata za procjenu, preporuka itd.

10. Finansiranje aktivnosti interne evaluacije

Planom interne evaluacije se orijentaciono definišu sredstva potrebna za realizaciju procesa interne evaluacije. U tom smislu je potrebno da se finansijskim planom škole predvide sredstva koja će obezbjeđivati uslove za realizaciju planiranih aktivnosti.

Osim toga, **Menadžera upravljanja kvalitetom treba motivisati za angažovanje na poslovima organizacije interne evaluacije** (u zavisnosti od broja učenika/nastavnika u školi).

11. Dinamika implementacije

Proces interne evaluacije, na osnovu definisanog metodološkog koncepta, a u skladu sa preporukama polaznih osnova, se implementira u tri faze:

- **Faza pripreme**- osposobljavanje grupa, timova i nastavnika ocjenjivača/ evaluatora u metodama za internu evaluaciju – samoevaluaciju;
- **I faza** pilotiranje u 6 škola u periodu od dvije godine;
- **II faza** podrška procesu realizacije interne evaluacije u stručnim i mješovitim školama, dvije godine;
- **III faza evaluacija procesa, šest mjeseci**;
- **IV faza** uvođenje interne evaluacije na metodološkim osnovama usvojenim na Savjetu.

Tokom procesa implementacije neophodno je pružati redovnu i kontinuiranu podršku u realizaciji, praćenju i unapređivanju modela interne evaluacije. Podršku obezbjeđuju Ministarstvo prosvjete i sporta, Centar za stručno obrazovanje, Zavod za školstvo itd.

Ciljevi - precizni stavovi koji opisuju šta se želi postići, a podržavaju opštu misiju.

Evaluacija – aktivnost koja ima za cilj periodično procjenjivanje stanja upoređivanjem sa sistemski definisanim standardima, koja se realizuju po unaprijed definisanim fazama procesa.

Godišnji plan i program rada škole - dokument na osnovu kojeg se obavlja obrazovno-vaspitni rad u školi.

Odbor za interno obezbjeđivanje kvaliteta – stalno radno tijelo škole koje se bavi sprovođenjem politike obezbjeđivanja kvaliteta.

Ishodi - promjene koje se dešavaju u ciljnoj populaciji.

Školski godišnji izvještaj – dokument koji izdaje škola u cilju blagovremenog informisanja učenika, nastavnika, roditelja, partnera, lokalne sredine i nosilaca politike obrazovanja i rada, o ciljevima škole, aktivnostima i rezultatima procesa interne evaluacije- samoevaluacije.

Menadžer upravljanja kvalitetom – član i rukovodilac grupe za interno obezbjeđivanje kvaliteta, odgovoran za sprovođenje mjera i aktivnosti na procesu interne evaluacije.

Monitoring – sistematsko i kontinuirano prikupljanje podataka o toku i dinamici realizacije planiranih aktivnosti interne evaluacije.

Nastavnik ocjenjivač/evaluator – nastavnici koji su uspješno završili program obuke za procjenu kvaliteta određenih indikatora ili dimenzija kvaliteta.

Misija - opšti stav o željenom stanju i/ili uslovima koji se žele postići kroz aktivnosti.

Obezbjeđivanje kvaliteta – neprekidan i sistematski rad na unapređivanju svih aspekata rada škole.

Outputs - izlazni proizvodi aktivnosti.

Strategije - metodi koji se koriste da se dostignu ciljevi i misija.

Plan interne evaluacije – razvojno-planski dokumenat, odnosno *politika kvaliteta* koji definiše poziciju interne evaluacije, obezbjeđivanja i unapređivanja rada škola unutar strategije implementacije reforme stručnog obrazovanja u Crnoj Gori.

Standardi – usaglašeni normativi koji određuju neophodan nivo ostvarenosti kvaliteta; nivoi procjenjivanih veličina koji se moraju dostići i pokazuju etalon u odnosu na koji se proces upoređuje.

Literatura i drugi izvori

Knjiga promjena, Ministarstvo prosvjete i nauke, Podgorica, 2001.

European Centre for the Development of Vocational Training, Technical Working Group on Quality in VET, An European Guide on Self-assessment for VET-providers, Version 3.0, 2003.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Proposal for a RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training, Brussels, 2008.

Miletić Dario, Može li se ljepota mjeriti strojem?, Školske novine, broj 16, Zagreb, 2005.

Miletić Dario, Profesor kao mjerni instrument - Nepouzdan, neobjektivan, ali i - nezamjenjiv, Školske novine, broj 17, Zagreb, 2005.

Rijavec Majda i Miljković, Dubravka, "Vodič za preživljavanje u školi, IEP, Zagreb, 2003.

Zvonarević Mladen: Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb, 1981.

Damjanović Radovan, Leksikon pedagoško-psiholoških pojmova i izraza, Zavod za izdavanje udžbenika i nastavna sredstva, Podgorica, 2005.

Harvey L. and Green, Defining quality, Assesment and Evaluation in Higher Education, 1993.

<http://www.ofsted.gov.uk>

<http://www.dokumenti.ncvvo.hr/Samovrjednovanje/Prezentacije/02-kultura-kvalitete.pdf>

Anex 1

MISIJA, VRIJEDNOSTI, ZADACI I PRIORITETI U _____ školska godina, primjer

MISIJA	
Da se maksimizuju razvojni potencijali kroz:	
Uspješno obrazovanje učenika za život i rad	
Ispunjavanje potreba poslodavaca i partnera za stručnim vještinama	

| 26

VRIJEDNOSTI KOJE ŠKOLA GAJI			
Rang	Šta nam je najvažnije	Ambijent koji stvaramo	Ponašanje koje očekujemo od sebe i drugih
1	Učenici, njihov uspjeh i postignuća	Gajimo kulturu vrhunskih rezultata i kontinuiranog poboljšanja	Visoki standardi i težnja ka izvrsnosti
2	Visok kvalitet i efikasnost nastave i učenja	Jasno liderstvo fokusirano na akciju	Odgovornost na svim nivoima i konzistentnost u radu
3	Promocija jednakosti, diverziteta i inkluzivnosti	Miran, bezbjedan i prijatan ambijent za učenje	Međusobno poštovanje i uvažavanje učenika i zaposlenih

PRIORITETI ŠKOLE ZA AKCIJU U _____ školskoj godini				
Rang	Ishodi za učenika	Efikasnost nastave	Liderstvo i menadžment	Resursi
1	Sprovesti akcije koje će povećati uspjeh učenika u ključnim vještinama i programima	Značajno povećati broj „dobrih i izvrsnih nastavnika“ i eliminirati nezadovoljavajuću nastavu	Obezbijediti jasan strateški smjer razvoja i prioritete	Pružiti podršku svim zaposlenim da dobiju relevantnu obuku i kvalifikacije
2	Povećati procenat visokih ocjena	Revidirati kurikulum u skladu sa zahtjevima poslodavaca i zajednice	Obezbijediti odgovornost menadžmenta za poboljšanje individualnog rada nastavnika	Poboljšati marketing i komunikacije u domenu važnosti postizanja progressa i uspjeha
3	Obezbijediti dobru ulaznu provjeru koja će učenika staviti na program koji odgovara sposobnostima	Povećati učesće poslodavaca u praktičnoj nastavi, profesionalnoj praksi i učenja na radnom mjestu	Poboljšati konzistentnost internog obezbjedjenja kvaliteta uključujući svrshodno korišćenje prikupljenih podataka	Poboljšati preduzetničke aktivnosti škole u cilju povećanja finansijske stabilnosti
4	Poboljšati praćenje individualnog progressa učenika	Poboljšati nastavne planove u domenu uključivanja učenika u proces nastave	Smanjiti jaz između loše i odlične nastave i promovirati jedinstven standard kvaliteta	Kreirati strateške veze sa Sektorskim komisijama i drugim partnerima u sektoru
5	Poboljšati uredno pohađanje nastave i tačnost	Uvesti nove načine da se čuje glas učenika	Obezbijediti standardizovan i transparentan sistem hospitacije časova i organizovati podršku nastavnicima čiji učenici ne postižu zadovoljavajući uspjeh	Povećati investicije u ICT i edukaciju zaposlenih i jezičke kompetencije
6	Smanjiti razliku u postignuću na kraju 4. klas. perioda i na kraju školske godine	Integrirati ključne vještine u stručne predmete	Smanjiti procenat nestručno zastupljene nastave	Promovirati efikasnu internu komunikaciju i primijeniti akcije u cilju individualnog vrednovanja zaposlenih
7	Osmisliti strategiju za poboljšanje ponašanja učenika	Intenzivirati rad sa učenicima koji ne postižu uspjeh		

Anex 2

REZIME IZVJEŠTAJA O INTERNOJ EVALUACIJI

| 27

STRUČNA ŠKOLA: (naziv)

DATUM:

DIREKTOR/ICA:

IZVJEŠTAJ ZA ŠKOLSKE GODINE: _____ (dvije)

1. Ukupna ocjena za _____ (dvije školske godine) =
Za _____ (prethodne dvije školske godine) =
TREND KRETANJA KVALITETA⁴⁰: SEMAFOR BOJE

2. Nalazi eksterne evaluacije. (Datum utvrđivanja kvaliteta.....)
(Navesti ocjene eksterne evaluacije po ključnim obalstima, nastavnim predmetima i grupama predmeta)

3. Konačna ocjena interne evaluacije prema osnovnim dimenzijama:

KOOPERATIVNOST

1)

2)

EFEKTIVNOST

1)

2)

UPRAVLJANJE RESURSIMA

1)

2)

3)

4. Rezultati eksterne mature iz ključnih vještina:

1. Matematika (ocjena)

2. Jezik (ocjena)

3. Strani jezik.

4. Drugo.

5. Ostvareni glavni ciljevi škole:

(primjeri)

Učenici.....Ocjena

Poslodavci.....Ocjena

Socijalni partneri.....Ocjena

Drugi.....Ocjena

⁴⁰ CRVENA, ŽUTA I ZELENA. Ove boje pokazuju uspjeh škole »na prvi pogled«. Rangiranje po bojama znači: ostvario rezultate, parcijalno ostvario rezultate ili nije ostvario rezultate.

Anex 3

Ključni Indikatori

Kvantitativni

1. Profil učenika prema programskoj, rodnoj, etničkoj pripradnosti i posebnim potrebama
2. Profil osoblja i nastavnika prema stručnoj, rodnoj, starosnoj strukturi i učešća u upravljanju
3. Etnički diverzitet škole
4. Nivo postignuća
 - 4.1. Postignuća upisanih učenika na nivou škole/ustanove i po obrazovnim programima
 - 4.2. Postignuća na nivou škole/ustanove po klasifikacionim periodima, razredima i programima
 - 4.3. Drop-out na nivou škole/ustanove po razredima, programima i upisanoj generaciji na kraju vremena predviđenog za obrazovanje
5. Nivo hospitacije nastave po nastavniku
6. Destinacija učenika nakon završetka obrazovanja i obuke
7. Finansijska sredstva usmjerena na unapređenje kvaliteta nastave, obuke, profesionalnog razvoja zaposlenih, uslova, IT sredstava itd.

Kvalitativni

1. Zadovoljstvo učenika i zaposlenih
2. Stručna zastupljenost nastave
3. Nivo zaštite, sanitarnih, higijenskih i bezbjednosnih uslova za učenike i zaposlene u školi
4. Podrška koju škola priža učenicima i nastavnicima
5. Saradnja škole sa roditeljima i partnerima
6. Kvalitet nastave i obuke
7. Prostorni i radionički uslovi za realizaciju nastave i obuke
8. Korišćenje raspoloživih resursa
9. Menadžment
10. Rad odbora, savjeta, vijeća, aktiva, Učeničkog parlamenta
11. Etos ustanove

Anex 4

Kvantitativni indikatori

Br.	Indikator	Školska godina - godina
1.	Broj učenika	
2.	Prosječan broj učenika po odjeljenju	
3.	Broj učenika po nastavniku	
4.	Broj odjeljenja	
5.	Broj časova nedjeljno – u školi	
6.	Prosječan broj časova po nastavniku - nedjeljno	
7.	Broj odjeljenja koja realizuju 2 i više programa u odnosu na ukupan broj odjeljenja u %	
8.	Odnos broja odjeljenja sa više od 34 učenika prema ukupnom broju odjeljenja	
9.	Odnos broja odjeljenja sa manje od 26 učenika prema ukupnom broju odjeljenja	
10.	Broj programa koji se realizuju u školi	
11.	Broj stručno-teorijskih predmeta koji se realizuju u školi	
12.	Ukupan broj računara	
13.	Broja računara koje koriste učenici	
14.	Broj učenika po računaru u smjeni / u školi	
15.	Učionički/ školski prostor po učeniku u m ²	
16.	Prosječna temperatura u učionici	
17.	Prosječan broj hospitovanih časova po nastavniku godišnje (direktor, pomoćnik/ci, pedagog, psiholog, nastavnici)	
18.	Procenat hospitovanih nastavnika	
19.	Prosječan broj časova obuke po nastavniku godišnje (organizovane programske)	
20.	Broj časova dodatne nastave po učeniku- godišnje (organizovane, planske)	
21.	Broj časova dopunske nastave po učeniku- godišnje (organizovane, planske)	
22.	Procenat pohvaljenih učenika	
23.	Procenat nagrađenih učenika	
24.	Procenat učenika sa izrečenim vaspitnim mjerama - isključenje	
25.	Vladanje - primjereno %	
39.	Prosječan broj bodova upisanih učenika u I razred četvorogodišnjih programa	
40.	Broj opravdanih/neopravdanih časova	
41.	Broj roditeljskih sastanaka po odjeljenju	
42.	Procenat broja prisutnih roditelja po roditeljskom sastanku %	
43.	Broj posjeta roditelja po učeniku u toku školske godine	
44.	Procenat učenika sa diplomom Luča	
45.	Procenat učenika koji su nakon završetka IV razreda u I roku položili maturalni i stručni ispit u odnosu na broj koji je stekao uslove za polaganje	
46.	Odnos primitaka iz Budžeta prema ukupnim primicima	
47.	Prosječna cijena koštanja po učeniku u odnosu na ukupne primitke	
48.	Prosječna plata nastavnika	
49.	Prosječna plata zaposlenih	

Kvalitativni indikatori

Br.	Indikator	Procjena kvaliteta			
		O	D	Z	NZ
1.	Godišnji plan i program rada				
2.	Planovi rada upravnih, stručnih organa i komisija				
3.	Rad Školskog/Upravnog odbora				
4.	Aktivnost Savjeta roditelja				
5.	Pedagoško-instruktivni rad direktora				
6.	Pedagoško-instruktivni rad pomoćnika direktora				
7.	Pedagoško-instruktivni rad pedagoga i psihologa				
8.	Usaglašenost pedagoške evidencije i dokumentacije sa formularima				
9.	Opremljenost nastavnim sredstvima				
10.	Profesionalni razvoj zaposlenih				
11.	Prostorni uslovi				
12.	Poštovanje kućnog reda				
13.	Komunikacija nastavnika i učenika				
14.	Estetska uređenost prostora				
15.	Promocija i uloga Škole u zajednici				
16.	Podsticajne - motivacione mjere				
17.	Podrška učenicima koji zaostaju u savladavanju gradiva				
18.	Podrška nadarenim učenicima				
19.	Dopunska nastava				
20.	Dodatna nastava				
21.	Podrška učenicima sa smetnjama u razvoju				
22.	Prilagođenost objekta učenicima sa posebnim potrebama				
23.	Organizacija nastave za učenike sa posebnim potrebama				
24.	Postignuća učenika sa posebnim potrebama				
25.	Realizacija nastavnih i vannastavnih aktivnosti – slobodnih aktivnosti				
26.	Realizacija edukativnih i preventivnih programa				
27.	Rad Učeničkog parlamenta				
28.	Profesionalna orijentacija				
29.	Savjetodavna podrška učenicima				
30.	Školski list				
31.	Veb-sajt škole				
32.	Informisanost učenika o aktivnostima u školi				
33.	Saradnja sa nevladinim organizacijama				
34.	Saradnja sa međunarodnim organizacijama				
35.	Učešće u međunarodnim projektima				
36.	Program i aktivnosti za sprečavanje nasilja u školi				
37.	Školska takmičenja				
38.	Pohvale i nagrade				
39.	Izrečene vaspitne mjere				
40.	Nastave/učenja opšteobrazovnih predmeta – po predmetima				
41.	Nastave/učenja stručno-teorijskih predmeta – po grupama predmeta				
42.	Nastave/učenja praktične nastave u školi – školskim radionicama – po obrazovnim programima				
43.	Obuka kod poslodavaca				
44.	Profesionalna praksa				
45.	Samoevaluacija rada - nastavnika				

Anex 5

Svi indikatori

Kvantitativni

Br.	Indikator	Školska godina - godina				
		2007/8	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12
1.	Broj učenika					
2.	Broj zaposlenih					
3.	Broj nastavnika					
4.	Broj odjeljenja					
5.	Ukupan broj računara/broj računara za učenike					
6.	Ukupni broj časova neđeljno					
7.	Broj hospitovanih časova					
8.	Broj učenika					
	Polna struktura (ženskih/muških) %					
	Broj učenika sa smetnjama u razvoju					
	% uečnika koji nastavu pohađa na Albanskom jeziku					
	Odnos broja učenika stručnog obrazovanja/ gimnazije %					
	Odnos učenika trogodišnjih programa prema broju učenika stručnog obrazovanja %					
9.	Odnos učenika četvorogodišnjih programa prema broju učenika stručnog obrazovanja %					
	Broj zaposlenih					
	% žena u menadžmentu škole					
	Polna struktura (ženskih/muških) %					
	Odnos broja zaposlenih sa visokom stručnom spremom prema ukupnom broju %					
10.	Prosječno godina starosti svih zaposlenih					
	Broj nastavnika					
	Polna struktura (ženskih/muških) %					
	% nastavnika koji nastavu realizuje na Albanskom jeziku					
	Odnos broj nastavnika sa visokom stručnom spremom prema ukupnom broju %					
11.	Prosječno godina starosti nastavnika					
	Broj učenika po nastavniku					
	Broj odjeljenja					
12.	Gimnazija					
	Stručno obrazovanje					
13.	Broj odjeljenja koja realizuju 2 i više programa u odnosu na ukupan broj odjeljenja u %					
14.	Prosječan broj učenika po odjeljenju					
15.	Odnos broja odjeljenja sa više od 34 učenika prema ukupnom broju odjeljenja					
16.	Odnos broja odjeljenja sa manje od 26 učenika prema ukupnom broju odjeljenja					
17.	Broj programa koji se realizuju u školi					
18.	Broj stručno-teorijskih predmeta koji se realizuju u školi (praktična nastava za svaki razred jednog programa je jedan predmet)					
19.	Broj časova neđeljno					
20.	Prosječan broj časova po nastavniku - neđeljno					
21.	Broja računara koje koriste učenici/ukupno računara					

Br.	Indikator	Školska godina - godina				
		2007/8	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12
22.	Broj učenika po računar u smjeni / u školi					
23.	Učionički/ školski prostor po učeniku u m ²					
24.	Prosječna temperatura u učionici					
25.	Prosječan broj hospitovanih časova po nastavniku godišnje (direktor, pomoćnik/ci, pedagog, psiholog, nastavnici)					
	Broj hospitovanih časova direktor					
	Broj hospitovanih časova pomoćnik/ci					
	Broj hospitovanih časova pedagog/ psiholog					
	Broj hospitovanih časova između nastavnika					
26.	Procenat hospitovanih nastavnika					
27.	Prosječan broj časova obuke po nastavniku godišnje (organizovane programske)					
	Za nastavnike opšte-obrazovnih predmeta					
	Za nastavnike stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave					
28.	Broj časova dodatne nastave po učeniku- godišnje (organizovane, planske)					
29.	Broj časova dopunske nastave po učeniku- godišnje (organizovane, planske)					
30.	Procenat pohvaljenih učenika					
31.	Procenat nagrađenih učenika					
32.	Procenat učenika sa izrečenim vaspitnim mjerama					
	Opomena %					
	Ukor %					
	Isključenje %					
33.	Vladanje					
	Primjereno %					
	Dobro %					
	nezadovoljavajuće					
50.	Odnos broja prijavljenih učenika za upis u I razred prema broju traženih konkursom					
51.	Prosječan broj bodova upisanih učenika u I razred četvorogodišnjih programa - stručno obrazovanje					
52.	Prosječan broj bodova upisanih učenika iz osnovne škole u I razred trogodišnjih programi					
53.	Odnos broja učenika traženih konkursom prema broju upisanih %					
	Trogodišnji programi					
	Četvorogodišnji programi					
54.	Broj roditeljskih sastanaka po odjeljenju					
55.	Procenat broja prisutnih roditelja po roditeljskom sastanku %					
56.	Broj posjeta roditelja po učeniku u toku školske godine					
57.	Procenat prolaznosti na I klasifikacionom periodu %					
58.	Procenat prolaznosti na II klasifikacionom periodu					
59.	Procenat prolaznosti na III klasifikacionom periodu					
60.	Procenat prolaznosti na kraju nastave godine - jun					
61.	Procenat prolaznosti na kraju školske godine - avgust					
62.	Procenat učenika sa diplomom Luča					
63.	Drop out generacije upisane školske godine u trogodišnje programe nakon tri godine %					
64.	Drop out generacije upisane školske godine u četvorogodišnje programe nakon četiri godine %					

Br.	Indikator	Školska godina - godina				
		2007/8	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12
65.	Procenat učenika koji su nakon završetka IV razreda u 1 roku položili maturalni i stručni ispit u odnosu na broj koji je stekao uslove za polaganje					
	Gimnazija					
	Stručno obrazovanje – četvorogodišnji programi					
66.	Procenat učenika koji su nakon završetka obrazovanja nastavili školovanje					
67.	Procenat broja učenika koji je u roku od 12 mjeseci nakon završetka školovanja dobio zaposlenje					
68.	Odnos primitaka iz Budžeta prema ukupnim primicima					
69.	Prosječna cijena koštanja po učeniku u odnosu na ukupne primitke					
70.	Prosječna plata nastavnika					
71.	Prosječna plata zaposlenih					

| 33

Kvalitativni

Br.	Indikator	Procjena kvaliteta			
		O	D	Z	NZ
1.	Godišnji plan i program rada				
2.	Planovi rada upravnih, stručnih organa i komisija				
3.	Rad Školskog/Upravnog odbora				
4.	Aktivnost Savjeta roditelja				
5.	Pedagoško-instruktivni rad direktora				
6.	Pedagoško-instruktivni rad pomoćnika direktora				
7.	Pedagoško-instruktivni rad pedagoga i psihologa				
8.	Usaglašenost pedagoške evidencije i dokumentacije sa formularima				
9.	Stručna zastupljenost nastave				
10.	Opremljenost nastavnim sredstvima				
11.	Planiranje i realizacija nastave korišćenjem informacionih tehnologija				
12.	Uključivanje socijalnih partnera u proces planiranja i realizacije nastave				
13.	Profesionalni razvoj zaposlenih				
14.	Prostorni uslovi				
15.	Kvalitet prostora – radionica, kabineta za obuku				
16.	Opremljenost računarima				
17.	Korišćenje raspoloživih resursa				
18.	Bezbjedonosni uslovi učenika i zaposlenih u školi				
19.	Sanitarno-higijenski uslovi				
20.	Poštovanje kućnog reda				
21.	Komunikacija nastavnika i učenika				
22.	Estetska uređenost prostora				
23.	Promocija i uloga Škole u zajednici				
24.	Podsticajne - motivacione mjere				
25.	Podrška učenicima koji zaostaju u savladavanju gradiva				
26.	Podrška nadarenim učenicima				
27.	Dopunska nastava				
28.	Dodatna nastava				
29.	Podrška učenicima sa smetnjama u razvoju				
30.	Prilagođenost objekta učenicima sa posebnim potrebama				
31.	Organizacija nastave za učenike sa posebnim potrebama				
32.	Postignuća učenika sa posebnim potrebama				

Br.	Indikator	Procjena kvaliteta			
		O	D	Z	NZ
33.	Realizacija nastavnih i vannastavnih aktivnosti – slobodnih aktivnosti				
34.	Realizacija edukativnih i preventivnih programa				
35.	Rad Učeničkog parlamenta				
36.	Profesionalna orijentacija				
37.	Saradnja sa roditeljima				
38.	Uključenost roditelja u vaspitno – obrazovni proces				
39.	Saradnja sa drugim ustanovama				
40.	Saradnja sa socijalnim partnerima				
41.	Saradnja sa lokalnom zajednicom				
42.	Savjetodavna podrška učenicima				
43.	Školski list				
44.	Veb sajt škole				
45.	Informisanost učenika o aktivnostima u školi				
46.	Saradnja sa nevladinim organizacijama				
47.	Saradnja sa međunarodnim organizacijama				
48.	Učešće u međunarodnim projektima				
49.	Program i aktivnosti za sprečavanje nasilja u školi				
50.	Školska takmičenja				
51.	Postignuća učenika na višim nivoima takmičenja				
52.	Postignuća na eksternoj provjeri znanja				
53.	Pohvale i nagrade				
54.	Izrečene vaspitne mjere				
55.	Nastave/učenja opšteobrazovnih predmeta – po predmetima				
56.	Nastave/učenja stručno-teorijskih predmeta – po grupama predmeta				
57.	Nastave/učenja praktične nastave u školi – školskim radionicama – po obrazovnim programima				
58.	Obuka kod poslodavaca				
59.	Profesionalna praksa				
60.	Samoevaluacija rada - nastavnika				
61.	Zadovoljstvo učenika obrazovanjem i obukom				
62.	Zadovoljstvo roditelja ponuđenim programima				
63.	Zadovoljstvo roditelja postignutim znanjima i vještinama njihove dece				
64.	Zadovoljstvo poslodavaca nivoom znanja i vještina učenika na kraju obrazovanja i obuke				

Škole uključene u izradu Priručnika**1. Srednja ekonomsko-ugostiteljska škola Bar**

Ramiza Kalamperović	Direktorica
Šahin Šabotić	Pedagog
Ranko Barjaktarović	Pomoćnik direktora

2. Srednja ekonomsko-ugostiteljska škola Nikšić

Duško Lučić	Direktor
Mira Soldo	Psihološkinja
Jelena Kaluđerovic	Pedagoškinja

3. Prva srednja stručna škola Nikšić

Goran Davidović	Direktor
Milojko Doderović	Pomoćnik direktora
Danka Taušan	Sekretarka

4. Srednja mješovita škola „Ivan Goran Kovačić“ Herceg Novi

Momir Dragičević	Direktor
Tatjana Relić	Psihološkinja

5. Srednja ekonomska škola „Mirko Vešović“ Podgorica

Branimir Đukić	Direktor
Lidija Lalović	Nastavnica
Blažo Bašović	Pomoćnik direktora

6. Srednja stručna škola Bijelo Polje

Božidar Ljujić	Direktor
Nebojša Vuković	ICT koordinator

7. Srednja pomorska škola Kotor

Veljko Botica	Direktor
Biljana Petrović Njegoš	Pedagoškinja
Ivan Perčin	Nastavnik