



# Регионалне интерне смјернице за осигурање квалитета намијењене за установе надлежне за екстерну евалуацију у области предтерцијарног образовања

*ДОКУМЕНТ ЈЕ ИЗРАДИЛА ИНИЦИЈАТИВА ЗА РЕФОРМУ ОБРАЗОВАЊА У  
ЈУГОИСТОЧНОЈ ЕВРОПИ (ЕРИ СЕЕ) У ОКВИРУ ПРОЈЕКТА „УНАПРЕЂЕЊЕ  
КВАЛИТЕТА ОБРАЗОВАЊА И ОБУКЕ У ЈУГОИСТОЧНОЈ ЕВРОПИ“ (EQET SEE)*

Издавач: Иницијатива за реформу образовања у Југоисточној Европи, Дечанска 8, 11000 Београд, Србија  
Уредник: Шарић, Тина  
Финансирано од стране Аустријске развојне агенције из средстава Аустријске агенције за развој и сарадњу

Аутори:

Дамјановић, Оливера  
Паповић, Марина  
Пузић, Тихана

За издавача: Тина Шарић, Секретаријат ERI SEE  
ISBN-978-86-82886-10-5  
Објављено: у Београду, децембар 2024. године

Садржај	
1. Сврха документа .....	3
2. Обим и примјена .....	3
3. Контекст .....	4
<b>УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У АГЕНЦИЈАМА ЗА ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА У ОБЛАСТИ ПРЕДТЕРЦИЈАРНОГ ОБРАЗОВАЊА.....</b>	<b>6</b>
1. Значај управљања квалитетом (УК) у организацијама из јавног сектора и образовног сектора.....	6
2. Модели управљања квалитетом за јавне организације и образовни сектор (ISO и CAF) и како их примјењивати .....	7
2.1. ISO – карактеристике, предности и препоручене фазе имплементације .....	7
2.2. CAF – карактеристике, предности и препоручене фазе имплементације.....	11
2.3. CAF у образовању.....	17
<b>РЕГИОНАЛНИ СТАНДАРД КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА ЕКСТЕРНЕ ЕВАЛУАТОРЕ .....</b>	<b>19</b>
1. Улога и сврха Регионалног стандарда компетенција .....	19
2. Израда стандарда компетенција у оквиру пројекта EQET SEE.....	20
3. Национална прилагођавања Регионалног стандарда компетенција .....	21
<b>ПОСТУПЦИ АНГАЖОВАЊА ЕКСТЕРНИХ ЕВАЛУАТОРА.....</b>	<b>22</b>
1. Принципи ефективног поступка ангажовања .....	22
2. Примјена стандарда компетенција у запошљавању.....	23
<b>АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА ОБУКОМ .....</b>	<b>24</b>
1. Улога и сврха анализе потреба за обуком (АПО) .....	24
2. Израда и структура Упитника за АПО.....	25
3. Примјена Упитника за АПО .....	25
<b>ОЦЈЕНА КОМПЕТЕНЦИЈА .....</b>	<b>27</b>
1. Улога и сврха оцјене компетенција .....	27
2. Израда и примјена упитника за евалуацију 360 степени.....	27
3. Укључивање повратних информација, сталног побољшања и документације .....	28
<b>ПРОГРАМИ ОБУКЕ ЗА ЕКСТЕРНЕ ЕВАЛУАТОРЕ.....</b>	<b>30</b>
1. Сврха и значај програма обуке за екстерне евалуаторе .....	30
2. Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе у оквиру пројекта EQET SEE .....	31
<b>ЕКОЛОШКА, ДРУШТВЕНА И РОДНА ПИТАЊА .....</b>	<b>36</b>
1. Одрживост животне средине .....	36
2. Социјална одрживост и родна равноправност .....	37
<b>ЗАКЉУЧЦИ .....</b>	<b>40</b>

# УВОД

## 1. Сврха документа

Регионалне интерне смјернице за осигурање квалитета, намијењене за установе надлежне за екстерну евалуацију у области предтерцијарног образовања (Смјернице), добијене су као коначни резултат Компоненте осигурања квалитета (ОК) у оквиру пројекта „Унапређења квалитета образовања и обуке у Југоисточној Европи“ (EQET SEE). Овај пројекат, који је предводила Иницијатива за реформу образовања у Југоисточној Европи (ERI SEE) и који је финансиран од стране Аустријске развојне агенције уз подршку Аустријске агенције за развој и сарадњу, окупио је Агенције за осигурање квалитета из седам економија— Албаније, Босне и Херцеговине, Косова\*, Црне Горе, Републике Молдавије, Републике Сјеверне Македоније и Србије — да заједно унаприједи праксу екстерне евалуације школа широм региона.

Сврха ових Смјерница је двострука: првенствено, оне служе као компилација резултата постигнутих током реализације EQET SEE пројекта, стављајући их у јасан контекст, укратко описују процес њихове израде и нуде различите примјере њихове даље примјене у државним/националним контекстима и установама надлежним за екстерну евалуацију. Друга сврха Смјерница је да понуде кратак преглед 2 стандарда и алата за управљање квалитетом – први су ISO стандарди, који су вјероватно најпознатији; а други је Заједнички оквир за процјену (CAF), бесплатан алат који је развила Европска комисија како би помогла организацијама из јавног сектора широм Европе да користе технике управљања квалитетом како би побољшале свој учинак. Поред увођења ових стандарда и алата, ове Смјернице нуде преглед могућих начина њиховог поступног увођења у организације.

Међу овим Смјерницама се налази и широк дијапазон резултата EQET SEE пројекта – од стандарда компетенција за екстерне евалуаторе, алата за процјену потреба за обуком, механизма повратних информација 360 степени, препорука за примјену смјерница у свакодневном раду установа као што је ангажовање, стално стручно усавршавање, евалуација особља итд. као и препоруке за увођење стандарда и алата за управљања квалитетом. Још једна важна карактеристика ових Смјерница је и то да обухватају регионалне перспективе – Југоисточне Европе и Молдавије, у комбинацији са државним/националним специфичностима и међународним стандардима.

## 2. Обим и примјена

Регионалне интерне смјернице за осигурање квалитета за установе надлежне за екстерну евалуацију у области предтерцијарног образовања широм Југоисточне Европе и Републике Молдавије имају за циљ да подрже актере одговорне за осигурање квалитета пружања образовања успостављањем јединствених стандарда и пракси које се могу прилагодити различитим државним/националним контекстима у региону.

Прије свега, Смјернице се примјењују у министарствима и агенцијама за осигурање квалитета које се баве екстерном евалуацијом у седам економија учесница – Албанији, Босни и Херцеговини, Косову\*, Црној Гори, Републици Молдавији, Републици Сјеверној Македонији и Србији – које су укључене у пројекат „Унапређења квалитета образовања и обуке у Југоисточној Европи“ (EQET SEE). Међутим, структура и препоруке у оквиру ових Смјерница су осмишљене тако да буду прилагодљиве, те их могу користити и друге институције у оквиру ширег образовног сектора, а посебно оне које желе да усвоје стандардизоване методе за евалуацију квалитета образовања и праксе екстерне евалуације.

Документ је намијењен за примјену у контекстима гдје су актери осигурања квалитета, који су укључени у екстерну евалуацију, одговорни за ангажовање, обуку и процјену екстерних евалуатора. Он служи као оквир за унапређење процеса управљања квалитетом, имплементацију стандарда компетенција, спровођење оцјењивања компетенција и рјешавање еколошких, друштвених и родних питања у пракси осигурања квалитета. Иако Смјернице нуде свеобухватну основу, оне нису коначне; агенције се подстичу да их прилагоде и надограђују по потреби како би испуниле специфичне институционалне или државне/националне захтјеве.

### 3. Контекст

Регионалне интерне смјернице за осигурање квалитета намијењене за установе надлежне за екстерну евалуацију у области предтерцијарног образовања су припремљене како би одговориле на потребу за стандардизованим праксама осигурања квалитета у школама широм Југоисточне Европе.

Тренутно стање у погледу осигурања квалитета у региону указује на различите нивое развоја међу актерима осигурања квалитета укљученим у екстерну евалуацију. Неке институције су оствариле напредак у својим процесима евалуације, док се друге и даље суочавају са значајним изазовима. Смјернице имају за циљ да унаприједи компетенције екстерних евалуатора пружањем јасних стандарда за ангажовање, обуку и оцјењивање. То омогућава да евалуатори буду добро припремљени за обављање својих дужности, што на крају доприноси унапређењу квалитета образовања широм Југоисточне Европе.

Израда Смјерница је заснована на међународним стандардима и најбољим праксама, укључујући ISO стандарде управљања квалитетом и Заједнички оквир за процјену (CAF). Ови оквири нуде увид у ефикасне процесе управљања квалитетом, омогућавајући актерима осигурања квалитета укљученим у екстерну евалуацију да имплементирају структуриране и транспарентне праксе евалуације.

Пратећи документ за израду ових Смјерница биле су *Смјернице и приједлози за оптимизацију (утицаја) екстерне евалуације институција у ЈИЕ и Републици Молдавији*, формулисани у оквиру EQET SEE пројекта. Овај документ представља консензус заинтересованих страна из Албаније, Босне и Херцеговине, Косова\*, Црне Горе, Републике Молдавије, Републике Сјеверне Македоније и Србије о циљевима и методама екстерне евалуације у региону. Припремљен кроз консултације међу релевантним заинтересованим странама, документ пружа регионално изведене закључке о

сврси екстерне евалуације у региону ЈИЕ и Молдавије, односу између екстерне евалуације и интерне (само)евалуације, побољшањима екстерне евалуације потребним за унапређење културе квалитета, као и препоруке које треба узети у обзир на регионалном и државном/националном нивоу у оквиру пројекта EQET SEE за остварење ове визије. Главни закључци овог документа су сљедећи:

- Екстерна евалуација је кључна компонента система осигурања квалитета на предтерцијарном нивоу, која допуњује интерне евалуације како би се подстакла култура сталног усавршавања.
- Узајамно учење, ангажовање заинтересованих страна и регионална сарадња побољшавају учинковитост и утицај система екстерне евалуације.
- Стално стручно усавршавање и унапређење комуникационе вјештине за евалуаторе су од кључног значаја за дјелотворне процесе екстерне евалуације.
- Екстерна евалуација пружа вриједне увиде за креирање политика заснованих на доказима, стратешко планирање и унапређење наставног плана и програма, док истовремено подржава везе између образовања и потреба тржишта рада.
- Екстерне евалуације треба да интегришу одрживост животне средине и социјалну инклузију, обезбјеђујући једнакост, родну равнотежу и еколошку свијест у образовним праксама.

Још један важан ресурс је публикација *Добре европске праксе у примјени методологија екстерне евалуације*, која обједињује преко 70 примјера пракси екстерне евалуације из Југоисточне Европе, Републике Молдавије и земаља чланица ЕУ. Ова публикација, припремљена у сарадњи са преко 20 институција, нуди широк спектар методолошких приступа и практичних увида. Служи као вриједан алат за актере осигурања квалитета који су укључени у екстерну евалуацију и који желе да усвоје иновативне праксе и усаврше своје приступе екстерној евалуацији.

#### **Прилози:**

Прилог 1. Смјернице и приједлози за оптимизацију (утицаја) екстерне евалуације институција у ЈИЕ и Републици Молдавији ( [Guidelines and Suggestions for optimizing the impact of external evaluation of institutions in the SEE and Republic of Moldova](#))

Прилог 2. Добре европске праксе у примјени методологија екстерне евалуације ([Good European Practices in the Implementation of External Evaluation Methodologies](#))

# УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У АГЕНЦИЈАМА ЗА ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА У ОБЛАСТИ ПРЕДТЕРЦИЈАРНОГ ОБРАЗОВАЊА

## 1. Значај управљања квалитетом (УК) у организацијама из јавног сектора и образовног сектора

Еволуција размишљања о квалитету сеже до посљератног периода индустријализације и појаве масовне производње. У почетку су напори у погледу квалитета били усмјерени првенствено на резултат, са нагласком на инспекцију и контролу усредсређену на производ. Временом се овај фокус проширио и на процесе и осигурања квалитета у цијелој производњи (осигурања квалитета), што је на крају довело до концепта управљања квалитетом (УК) и управљања укупним квалитетом (УУК)<sup>1</sup>.

УК је означило помак ка перспективи оријентисаној на корисника, наглашавајући утицај производа и услуга на крајњег корисника. Задовољство купаца/корисника/грађана појавило се као централни концепт. УК се дефинише кроз сталну посвећеност мобилизацији свих организационих ресурса, а посебно људи, за континуирано унапређење сваког аспекта организације. То укључује квалитет робе и услуга које се пружају, задовољство свих заинтересованих страна, укључујући и запослене, и интеграцију организације у њено шире окружење. Крајњи циљ УК је да испуни и надмаши очекивања купаца.

Успостављање УК и УУК захтијева активно ангажовање свих запослених и снажну посвећеност руководства имплементацији робусних информационих система за прикупљање и обраду података у вези са купцима, добављачима и интерним процесима у цијелој организацији. У сфери УК, културна трансформација, учење и иновације унутар организације су одрживи принципи и праксе. Поред тога, упоредна анализа, признање изврсности (као што су награде у јавном сектору) доприносе промоцији размишљања о квалитету у јавном сектору.

Конкретно у образовању, У(У)К се фокусира на систематско унапређење образовних процеса како би се побољшали исходи учења, задовољство заинтересованих страна и институционална ефикасност. То укључује постављање јасних циљева, мјерење учинка и континуирано усавршавање пракси како би се задовољиле потребе ученика, родитеља, васпитача и заједнице. Приступи УУК, као што су Заједнички оквир за процјену (CAF) и приступи Међународне организације за стандардизацију (ISO) у образовању наглашавају сарадњу, самооцјењивање<sup>2</sup>, и усклађивање са ширим образовним приоритетима, као што су Циљеви одрживог развоја (ЦОР). Доношење одлука на основу чињеница и оријентација ка превазилажењу очекивања екстерних актера, уз високу стопу задовољства запослених (људи), један су од најважнијих стубова приступа УК.

---

<sup>1</sup> Управљање укупним квалитетом (УУК) је холистички приступ управљању пословањем који се фокусира на континуирано побољшање свих аспеката пословања како би се испунила и надмашила очекивања купаца. Укључује активно ангажовање свих запослених, ефикасне процесе и робусне информационе системе за побољшање квалитета производа, услуга и задовољства заинтересованих страна. УУК наглашава културу сталног унапређивања и интеграције са ширим окружењем.

<sup>2</sup> Односи се искључиво на CAF, као модел УУК самооцјењивања.

На крају, управљање квалитетом у образовном сектору има за циљ стварање инклузивног, правичног и високоучинковитог образовног окружења које се прилагођава промјенивим друштвеним потребама и потребама ученика.

Примјена УК може се сматрати каменом темељцем за реформу у јавној управи или образовном сектору. Коришћењем стандарда/модела УК, јавне организације су спремне да спроводе секторске или наднационалне реформе као унапређене, компетентне организације које теже изврсној у смислу учинковитости и ефикасности, уз подршку УК.

У овом поглављу фокус ће бити на давању основних информација о односу, циљевима, користима (укључујући изазове) и корацима у примјени за два најчешће коришћена приступа управљању квалитетом: стандарде из породице Међународне организације за стандардизацију (ISO) и Заједнички оквир за процјену (CAF) – УУК специфичан за јавни сектор.

## 2. Модели управљања квалитетом за јавне организације и образовни сектор (ISO и CAF) и како их примјењивати

Притисак и потражња за квалитетним образовањем се повећавају; стога образовне институције све више разматрају примјену Управљања укупним квалитетом (ТКМ) у образовању. Приступ је двосмеран: с једне стране, образовне институције, као што су институције за осигурање квалитета, морају да имају структуриране и ефикасне поступке рада оријентисане на процес и резултате. С друге стране, оне такође треба да буду примјер у постављању висококвалитетних профила и инспиришу школе и универзитете да примјењују исти приступ.

Многе организације одлучују да имплементирају **ISO** стандард управљања квалитетом, са циљем да побољшају своје цјелокупне оперативне перформансе примјеном и промовисањем спецификација које стандард преноси о сталном побољшању и размишљању заснованом на ризику и усвајању процесног приступа.

Приликом примјене приступа УК, организације могу да добију сертификат/спољну повратну информацију која доказује њихово постизање нивоа изврсној, ISO 9001, уз екстерне контроле; CAF процедура добијања екстерне повратне информације од стране колега и експерата може за резултат да има стицање признања за изврност.

### 2.1. ISO – карактеристике, предности и препоручене фазе имплементације

Међународна организација за стандардизацију (ISO)<sup>3</sup> је глобално тијело које израђује и објављује стандарде како би осигурало квалитет, безбједност, ефикасност и поузданост производа, услуга и система. ISO стандарди су признати широм свијета и осмишљени су тако да промовишу униформност и континуирано побољшање у различитим секторима, организацијама и индустријама. Они нуде оквире које организације из приватног и јавног сектора могу да прилагоде

---

<sup>3</sup> <https://www.iso.org/home.html>



како би задовољиле специфичне потребе, истовремено подстичући задовољство купаца и оперативну извршност. ISO принципи, укључујући и размишљање засновано на ризику, укључивање заинтересованих страна и фокус на сталном унапређивању, чине њене стандарде прилагодљивим и релевантним у свим индустријама, укључујући и образовање.

Један од најчешће коришћених стандарда је ISO 9001<sup>4</sup>, који дефинише захтјеве за системе управљања квалитетом (СУМ) примјенљиве на било коју организацију.

ISO захтјеви се односе на специфичне стандарде и смјернице које организација мора да слиједи како би постигла усаглашеност са одређеним ISO стандардом. Ови захтјеви су дефинисани тако да помогну организацијама да успоставе досљедне процесе, осигурају квалитет и континуирано се унапређују. Конкретни захтјеви зависе од специфичног ISO стандарда (нпр. ISO 9001 за системе управљања квалитетом, ISO 14001 за системе управљања животном средином, ISO 45001 за здравље и безбједност на раду, итд.). У наставку је дат општи преглед ISO захтјева на примјеру стандарда **ISO 9001:2015 (Систем управљања квалитетом)** као примјер:

#### 1. Контекст организације (Тачка 4)

- Разумијевање унутрашњих и спољашњих фактора који утичу на способност организације да постигне жељене резултате.
- Идентификовање заинтересованих страна (нпр. купци, запослени, добављачи) и њихових потреба.
- Дефинисање обима система управљања, укључујући и границе и примјенљивост.

#### 2. Лидерство (Тачка 5)

- Показати посвећеност највишег менаџмента систему управљања.
- Израдити и саопштити **политику квалитета** усклађену са циљевима организације.
- Додијелити јасне улоге, одговорности и овлашћења унутар организације.

#### 3. Планирање (Тачка 6)

- Идентификовање и анализа ризика и прилика које би могле да утичу на циљеве.
- Постављање циљева у погледу квалитета који су мјерљиви и усклађени са политиком квалитета.
- Планирање промјена систематски како би се омогућило да систем управљања квалитетом остане ефикасан.

#### 4. Подршка (Тачка 7)

- Обезбједити довољно ресурса (људи, инфраструктура и животна средина).
- Обезбједити обуку како би запослени били компетентни за своје улоге.

---

<sup>4</sup> <https://www.iso.org/standard/62085.html>

- Одржавати документоване информације, као што су процедуре, политике и евиденција.

#### **5. Оперативне активности (Тачка 8)**

- Планирање и контрола процеса потребних за испоруку производа или услуга.
- Успостављање критеријума за прихватање производа или услуга.
- Управљање спољним пружаоцима услуга (нпр. добављачима) како би се обезбједили досљедност и квалитет.
- Имплементација система за контролу и реаговање на неусаглашене резултате.

#### **6. Вредновање перформанси (Тачка 9)**

- Праћење, мјерење, анализа и евалуација перформанси процеса и система управљања квалитетом.
- Спровођење интерних провјера како би се потврдило да је систем у складу са ISO захтјевима и да се ефикасно примјењује.
- Преиспитивање од стране руководства у циљу процјене перформанси система и усклађености са циљевима организације.

#### **7. Побољшање (Тачка 10)**

- Предузети корективне мјере за рјешавање неусаглашености.
- Фокус на континуираном побољшању процеса, производа и услуга.
- Коришћење података и повратних информација (од купаца, контрола, итд.) за побољшање система.

Као што је претходно поменуто, у образовном сектору ISO 21001:2018<sup>5</sup> пружа прилагођен оквир за образовне организације, фокусирајући се на повећање задовољства међу ученицима и заинтересованим странама кроз побољшање процеса, управљања и пружања образовних услуга.

Предности имплементације ISO стандарда су вишеструке. Укључују побољшану организациону ефикасност, побољшани квалитет услуга, повећано задовољство заинтересованих страна и учвршћен кредибилитет на тржишту. ISO сертификат показује посвећеност организације квалитету и сталном побољшању, што може да доведе до конкурентне предности. За образовне организације, усвајање стандарда као што је ISO 21001 обезбјеђује усклађеност са потребама ученика, промовише инклузију и подржава једнак приступ квалитетном образовању.

Међутим, трошкови повезани са ISO сертификацијом могу да представљају изазов за многе организације, посебно мање институције са ограниченим буџетима. Они укључују трошкове почетне контроле за потребе сертификације, периодичне контроле за потребе праћења и поновну сертификацију сваке три године. Поред тога, потреба за обуком особља, прилагођавањем процеса

---

<sup>5</sup> <https://www.iso.org/standard/66266.html>

и ажурирањем документације може додатно да оптерети ресурсе, због чега је од суштинског значаја за организације да ефикасно планирају ове финансијске и оперативне захтјеве.

Како би се омогућила успјешна имплементација ISO стандарда, организације могу да прате сљедеће препоручене фазе:

1. **Посвећеност руководства:** потпуна посвећеност треба да постоји у свим фазама увођења ISO, укључујући и одржавање квалитета током времена. Руководство треба да буде у потпуности информисано и да води својим примјером, посебно у погледу праћења и промовисања оријентације У(У)К.
2. **Куповина стандарда:** контактирање Института за стандардизацију у датој земљи обезбједиће представницима институције не само стандард већ и друге вриједне информације о увођењу и одржавању ISO.
3. **Анализа недостатака:** Оцијенити постојеће процесе и системе у односу на захтјеве одабраног ISO стандарда како би се идентификовали недостаци и области у којима постоји могућност побољшања.
4. **Планирање:** Израдити јасан план за имплементацију, укључујући и расподјелу ресурса, временски распоред и додјелу одговорности.
5. **Документација:** Успоставити или ажурирати политике, процедуре и евиденцију у складу са ISO захтјевима. ISO захтјеви се фокусирају на изградњу структурираног система у ком **политике** воде организацију (њену визију, мисију и начин на који доприноси сталном побољшању), **процедуре** дефинишу како да се те политике остварују, а **евиденција** (доказни документи) пружају информације о усаглашености и сталном побољшању. Јасним додјеливањем одговорности у радним токовима, документовањем радних токова и одржавањем доказа, организација обезбјеђује транспарентност, одговорност и досљедност у свим својим операцијама. Овај корак обезбјеђује досљедност и пружа чврсту основу за контроле.
6. **Обука, свест:** Образујте запослене и заинтересоване стране и јасно их информишите о сврси ISO стандарда и њиховој улози у постизању усаглашености и дугорочне ефикасности.
7. **Имплементација:** Извршите планиране промјене и интегришите их у свакодневно пословање организације.
8. **Интерне контроле:** Спровести интерне евалуације ради праћења усаглашености и рјешавања свих неусаглашености прије екстерне контроле.
9. **Контрола за потребе сертификације:** Ангажовати акредитовано сертификационо тијело да изврши формалну контролу и изда сертификацију након успјешног усаглашавања.

Процес ISO сертификације, иако је интензиван у смислу ресурса, његује дугорочну вриједност усађивањем културе квалитета и побољшања у организацију. Пратећи ове структуриране фазе, организације не само да могу да постигну усаглашеност већ и да створе одржив оквир за иновације, задовољство заинтересованих страна и оперативну извршност.

## 2.2. CAF – карактеристике, предности и препоручене фазе имплементације

Заједнички оквир за процјену – CAF је европски модел УУК самооцјењивања заснован на премиси да свака јавна организација мора да постигне одличне резултате за добробит купаца, грађана и друштва. Како би постигла такав утицај и резултате, организација подстиче међусобно повезане факторе. У овај процес, организација инкорпорира континуирано учење, иновације и побољшање. CAF, као прилагођени модел УУК за јавне организације доступан је за јавне образовне институције у облику CAF Модела 2020<sup>6</sup> уз који могу да слиједе разрађени примјери доброг управљања како би се организација усмјеравала ка позиционирању кроз самооцјењивање. Модел је доступан на свим језицима ЈИЕ на претходно поменутој интернет страници Европског ресурсног центра за CAF, укључујући и румунски као недавно преведени модел, због повећаног интересовања за CAF у Молдавији.

Бројне образовне институције широм Европе користе CAF – база података о CAF апликацијама је доступна у Ресурсном центру за CAF Европског института за јавну управу (EIPA) на интернет страници EIPA,<sup>7</sup> што омогућава интеграцију добрих пракси у јавним управама из цијеле Европе и шире.

На Западном Балкану, Регионална школа јавне управе (ReSPA)<sup>8</sup> је домаћин Регионалног центра за управљање квалитетом и може да понуди значајну подршку за имплементацију CAF и бесплатни CAF поступак екстерне повратне информације (PEF) (екстерна евалуација примјењеног CAF) што може да доведе до добијања престижне европске ознаке „Ефикасан корисник CAF-а“<sup>9</sup>. Босна и Херцеговина, Црна Гора, Сјеверна Македонија и Србија именовале су своје државне/националне дописнике CAF-а који представљају земље на европском нивоу и амбасадори су CAF-а у својим земљама.

**CAF** модел нуди значајне **предности** пружањем свеобухватног модела УУК који је прилагођен корисницима за самопроцјену и континуирано побољшање у организацијама из јавног сектора. Дефинисањем почетне позиције и откривањем потенцијала и конкретних мјера за побољшање, CAF унапређује укупни учинак организације. Резултат тога је повећана ефикасност, транспарентност и пружање услуга са фокусом на веће ангажовање заинтересованих страна и промовисање културе сарадње.

Утврђивањем тренутног стања и предлагањем мјера за побољшање, CAF може да унаприједи ефективност и ефикасност пружања услуга у свим образовним институцијама, било да се ради о агенцијама за екстерну евалуацију или школама. Ако се примјењује у агенцији за екстерну евалуацију, CAF пружа увид у ниво повратних информација између агенције и њених корисника и нуди одговоре на питања да ли и како се може ојачати. Његова примјена би за резултат имала већу усклађеност са потребама заинтересованих страна и успостављање још кориснијих односа. Ефикасније екстерне евалуације вишег квалитета могу се подржати примјеном CAF самопроцјене

---

<sup>6</sup> <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

<sup>7</sup> [https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/caf-users/?utm\\_source=page+-about+CAF&utm\\_medium=website&ad\\_sid=3871137158](https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/caf-users/?utm_source=page+-about+CAF&utm_medium=website&ad_sid=3871137158)

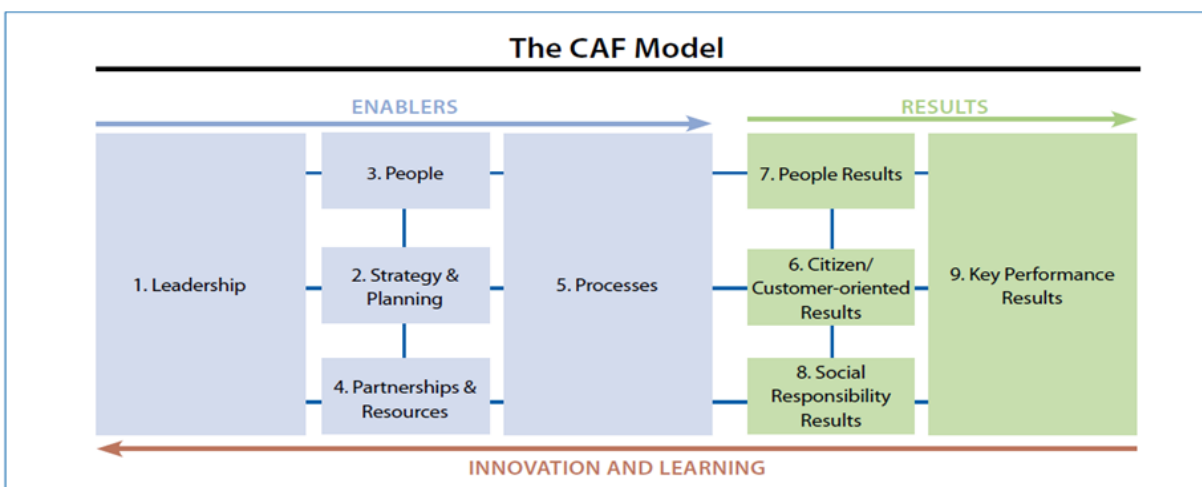
<sup>8</sup> Регионална школа за јавну управу <https://www.respaweb.eu/77/pages/10/rqmc>

<sup>9</sup> Сертификат о признању изврности за CAF као нови, унапређени модел ознаке „Ефикасан корисник CAF-а“, који ће бити у примјени од средине 2024. године.

уских грла и дјеловањем на критичне тачке код кључних фактора: лидерство, стратегије и планирање, људи, ресурси и посебно процеси.

У циљу ефикасног функционисања, повећаног повјерења, веће транспарентности својих процеса и ефикасности у екстерном осигурању квалитета, агенције за екстерну евалуацију би имале користи од јачања својих интерних процеса и реаговања на ове налазе уз коришћење CAF-а.

Приликом имплементације CAF-а, од кључног значаја је праћење методологије и корака, као што је наведено у CAF моделу 2020, и како је описано у наставку. Може се препоручити екстерна подршка за прву имплементацију CAF-а, што олакшава дефинисање обима имплементације CAF-а, управљање пројектом и кораке у комуникацији. С обзиром на то да CAF често захтјева културолошки заокрет ка транспарентности и отвореној комуникацији између руководства, запослених и других заинтересованих страна, јасна комуникација о циљевима CAF-а и његовом приступу/методологији је од кључног значаја.



Слика 1: CAF Модел, фактори, резултати у оквиру 9 критеријума.

**CAF модел** обухвата све аспекте организације кроз девет CAF критеријума који покривају пет фактора и четири резултата који ће бити предмет самоанализе организације. Пет критеријума за предметне факторе (1. Лидерство 2. Стратегија и планирање 3. Људи 4. Партнерства и ресурси 5. Процеси) се односе на оно што свака организација ради и на који начин приступа својим покретачким факторима за постизање жељених резултата. У критеријумима 6-9 (6. Резултати оријентисани на грађане и купце, 7. Резултати људи, 8. Резултати у смислу друштвене одговорности и 9. Кључни резултати перформанси) резултати се одређују мјерењем перцепције, а интерни индикатори се вреднују.

Сваки од девет критеријума даље је рашчлањен на листу од 28 поткритеријума/главних питања.<sup>10</sup> За сваки поткритеријум, CAF 2020 даје примјере/питања као примјере доброг управљања који

<sup>10</sup> Критеријуми и поткритеријуми: (1) Лидерство: 1.1 Одређивање правца организације дефинисањем њене мисије, визије и вриједности 1.2 Управљање организацијом, њеним учинком и сталним побољшањем 1.3. Инспирисање,

предлажу области које би се могле размотрити. Препорука CAF Модела 2020 је да се самооцјењивање не започиње коришћењем генеричког приступа самих примјера (који треба да буду инспирација, а не обавезно оцијењени), већ да се примјери на нивоу поткритеријума прилагођавају природи и овлашћењима организације. На основу низа прилагођених примјера, свака организација може прилично лако да да одговоре, кроз анонимну индивидуалну самопроцјену, о својим снагама (са доказима) и областима за побољшања у садашњем тренутку и предложи мјере за побољшање, као и да на крају пружи низ примјенивих мјера/идеја за побољшање за наредне двије године. Постиге се консензус о релевантним изјавама о предностима, областима за побољшање и мјерама за побољшање (радионица о консензусу). Листа консензусом договорених мјера за побољшање је основа за одређивање приоритета и дефинисање акционог плана побољшања који на крају даје листу примјенивих мјера за побољшање (радионица о Акционом плану за побољшања) за двије године.

Да би CAF био практичнији и лакши за употребу за испитанике током самооцјењивања, топло се препоручује да се примјери прилагоде специфичним овлашћењима, култури и „језику“ организације. У случају агенције за екстерну евалуацију, прилагођавања се могу извршити као у примјерима у наставку.

### CAF 2020 – Примјери за поткритеријум 3.1

<b>Критеријум 3: Људи</b>	
<b>Поткритеријум 3.1 Управљање и унапређење људских ресурса за подршку стратегији организације</b>	
Примјери: а, б, ц, д, е.	
<b>а</b>	<i>Анализа тренутних и будућих потреба за људским ресурсима у складу са стратегијом организације.</i>
<b>б</b>	<i>Израда и примјена транспарентне политике људских ресурса засноване на објективним критеријумима за ангажовање унапређење, награђивање, усавршавање, делегирање,</i>

мотивисање и подршка за људе у организацији и преузимање улоге узора. 1.4. Управљање ефикасним односима са политичким ауторитетима и другим заинтересованим странама. (2) Стратегија и планирање: 2.1. Идентификација потреба и очекивања заинтересованих страна, спољашњег окружења и релевантних управљачких информација 2.2. Израда стратегије и планова на основу прикупљених информација 2.3. Саопштавање, имплементација и ревизија стратегија и планова 2.4. Управљање промјенама и иновацијама како би се омогућила агилност и отпорност организације (3) Људи: 3.1. Управљање и унапређење људских ресурса за подршку стратегији организације 3.2. Развој и управљање компетенцијама људи 3.3. Укључивање и оснаживање људи и пружање подршке њиховој добробити (4) Партнерства и ресурси: 4.1. Успостављање и управљање партнерствима са релевантним организацијама 4.2. Сарадња са грађанима и организацијама цивилног друштва 4.3. Управљање финансијама 4.4. Управљање информацијама и знањем 4.5. Управљање објектима (5) Процеси: 5.1. Осмишљавање и управљање процесима за повећање вриједности за грађане и купце 5.2. Пружање производа и услуга за купце, грађане, заинтересоване стране и друштво 5.3. Координација процесима у цијелој организацији и са другим релевантним организацијама (6) Резултати оријентисани на грађане/кориснике: 6.1. Мјерења перцепције 6.2. Мјерења перформанси (7) Резултати људи: 7.1. Мјерења перцепције 7.2. Мјерења перформанси (8) Резултати у смислу друштвене одговорности: 8.1. Мјерења перформанси 8.2. Мјерења перформанси (9) Кључни резултати перформанси: 9.1. Екстерни резултати, исходи и јавна вриједност 9.2. Интерни резултати: ниво ефикасности.

	<i>одговорности, награде и додјелу руководећих функција, у складу са принципима људских ресурса организације.</i>
<b>ц</b>	<i>Примјена начела правичности, политичке неутралности, једнаких могућности заснованих на заслугама, различитости, друштвене одговорности и равнотеже између пословног и приватног живота у политици људских ресурса и разматрање неопходности промовисања каријера жена и израда планова у складу с тим.</i>
<b>д</b>	<i>Обезбјеђивање неопходних компетенција и способности за постизање мисије, визије и вриједности организације, уз посебан фокус на друштвене вјештине, агилни начин размишљања и дигиталне и иновативне вјештине.</i>
<b>е</b>	<i>Подршка за културу учинка кроз дефинисање циљева учинка који се дијеле са људима и систематско праћење учинка, као и вођење дијалога о учинку са људима.</i>

Када се ради са примјерима, они се могу преформулисати у одговоре који почињу са ријечима „Да ли организација...“

У случају агенције за екстерну евалуацију, примјер д) из претходне табеле може да се преформулише уз минимално прилагођавање из:

*„Обезбјеђивање неопходних компетенција и способности за постизање мисије, визије и вриједности организације, уз посебан фокус на друштвене вјештине, агилни начин размишљања и дигиталне и иновативне вјештине“*

у:

*(Да ли агенција за екстерну евалуацију) „Обезбјеђује постојање неопходних компетенција и способности за постизање мисије, визије и вриједности организације, уз посебан фокус на друштвене вјештине, агилни начин размишљања и дигиталне и иновативне вјештине.“*

Примјери за остале поткритеријуме могу да захтијевају одређено прилагођавање, као што је дато у сљедећем примјеру:

<b>Критеријум 2: Стратегија и планирање</b>	
Поткритеријум 2.1.: Идентификација потреба и очекивања заинтересованих страна, спољашњег окружења и релевантних управљачких информација	
Примјери: а, б, ц, д, е.	
<b>а</b>	<i>Редовно посматрање и анализа спољног окружења, укључујући и правне, политичке, демографске промјене и дигитализацију, као и глобалне факторе попут климатских промјена као улазне податке за стратегије и планове.</i>
<b>б</b>	<i>Идентификација свих релевантних заинтересованих страна и анализа информација о њиховим тренутним и будућим потребама, очекивањима и задовољству.</i>

ц	<i>Анализа реформи у јавном сектору, на државном/националном и европском нивоу, како би се дефинисале и преиспитале дјелотворне стратегије</i>
д	<i>Анализа учинка и способности организације, уз фокус на унутрашње јаке стране, слабости, прилике и претње/ризике.</i>

Примјер а:

*„Редовно посматрање и анализа спољног окружења, укључујући и правне, политичке, демографске промјене и дигитализацију, као и глобалне факторе попут климатских промјена као улазне податке за стратегије и планове.“*

у случају агенције за екстерну евалуацију може да се прилагоди тако да гласи:

*„Будите информисани и анализирајте промјене релевантне за област рада агенције (нпр. законска реформа, реформа образовања, демографске промјене у вези са старосном групом 6-14, дигитализација у образовном сектору) и укључите релевантне промјене у стратегију и годишњи план.“*

Примјер д:

*„Анализа учинка и способности организације, уз фокус на унутрашње јаке стране, слабости, прилике и претње/ризике.“*

у случају агенције за екстерну евалуацију може да се прилагоди тако да гласи:

*„Урадите SWOT анализу прије израде годишњег плана и укључите је у исти као његов саставни дио“.*

CAF препоручује сљедеће **коракe у оквиру четири кључне фазе које треба слиједити** приликом имплементације и одржавања мјера за побољшање:

### **1. Иницијација и посвећеност лидерства (са обуком за CAF)**

- **Стицање посвећености лидерства:** Обезбједите подршку највишег руководства за подршку CAF процесу и изаберите најприкладнији CAF модел за ваше организације (нпр. CAF 2020 или CAF образовање).
- **Формирање тима за CAF за самооцјењивање:** Оформите намјенски тим који ће давати мишљења о предностима и побољшањима, укључујући представнике са различитих организационих нивоа. Именујте Тим за CAF по могућности од двије особе (вођа пројекта/менаџер за CAF и секретар) уз дефинисање јасних улога. Вођа пројекта за CAF координира свим активностима и кључан је у прилагођавању CAF примјера својој организацији. Донесите одлуку о томе да ли је потребан спољни фацитатор за CAF (нарочито током прве имплементације CAF-а).
- **Планирање процеса:** Израдите план пројекта за имплементацију (временски распоред).



- **Прилагођавање примјера у оквиру поткритеријума:** Постоји око 200 примјера у оквиру CAF Модела 2020 са циљем да се олакша самооцјењивање. Прије покретања процеса самооцјењивања, по могућству коришћењем е алата, треба прилагодити примјере специфичној организацији и избјегавати редундантности на нивоу поткритеријума.
- **Спровођење обуке за CAF за групу за самооцјењивање:** Обавјестите групу за самооцјењивање (ГСО) о природи, обиму, циљевима, методологији, е-алату, ако је примјенљиво, улогама и одговорностима.

## 2. Самооцјењивање (индивидуално самооцјењивање и радионица о консензусу)

- **Вршење самооцјењивања:** Индивидуално самооцјењивање ГСО примјеном прилагођених примјера почиње и планирано је да траје између 4-6 недјеља. Сваки члан ГСО одговара на упитник CAF-а на основу сопственог знања и радног искуства, дајући одговоре на питања:
  - Које су наше предности и у чему смо добри?
  - Које су области за побољшања?
  - Које мјере за побољшање могу бити предложене и спроведене?
- **Оцјењивање се врши према табели бодовања према PDCA моделу (Планирај, Уради, Провјери, Дјелуј)** за факторе, одабиром нивоа за који се процјењује да ће бити достигнут у некој од фаза PDCA циклуса. Резултати се бодују према уоченом тренду у току. Укупни резултати се прикупљају и преносе на радионицу о консензусу.
- **Спровођење радионице о консензусу:** Постигнут је консензус међу члановима групе о свим критеријумима, поткритеријумима и бодовању. Извјештај о самооцјењивању се израђује и доставља руководству, као основа за одређивање приоритета.

## 3. План побољшања (са радионицом о акционом плану за побољшања)

- **Радионица о одређивању приоритета/радионица о акционом плану за побољшања:** Ово је тренутак када руководство доноси одлуке на основу партиципативне дискусије са члановима групе за самооцјењивање и другим руководиоцима у организацији. Идентификоване могућности за побољшања се рангирају на основу њиховог стратешког утицаја и изводљивости.
- **Израда плана за побољшања са приоритетним мјерама:** Дефинисати конкретан план са конкретним мјерама, временским распоредом, одговорностима и очекиваним резултатима, додијелити ресурсе.
- **Реализација плана:** Спроведите приоритетне мјере у задатом временском оквиру. Пратите имплементацију и ријешите све изазове или кашњења (праћење).

## 4. Евалуација и повратне информације

- **Мјерење резултата:** Извршите евалуацију утицаја спроведених побољшања користећи релевантне индикаторе учинка.
- **Прикупљање повратних информација:** Прикупите улазне податке од особља и заинтересованих страна како бисте процијенили успјех процеса.

- **Прилагођавање по потреби:** Прецизирајте мјере за побољшања на основу повратних информација и резултата.
- **Укључивање у екстерне повратне информације:** Размислите о пријави за CAF поступак екстерне повратне информације (PEF) како бисте потврдили резултате и стекли додатне увиде.

Организација може да се повеже са другим организацијама у CAF мрежи како би подијелила најбоље праксе и искуства и учествовала у конференцијама, радионицама и форумима ради продубљивања разумијевања и сарадње.

### 2.3. CAF у образовању

**CAF у образовању**<sup>11</sup> се појавио као адаптација специфична за дати сектор, прилагођена образовним институцијама на свим нивоима, од предшколског до високог образовања и цијеложивотног учења.

Путовање CAF-а у образовању почело је објављивањем његове прве верзије 2011. године, након чега је уследило унапријеђено издање из 2013. године. Са увођењем CAF 2020, постала су неопходна даља ажурирања како би се ускладио са новим приоритетима и методологијама. Предвођена португалским предсједавањем ЕУ 2021. године и уз подршку Радне групе националних дописника за CAF и Европског ресурсног центра за CAF, израђена је ревизија CAF у образовању 2024. Ова ажурирана верзија интегрише принципе Цјелокупног развоја дјецe, Европски оквир квалификација и Европско осигурање квалитета у стручном образовању и оспособљавању, наглашавајући холистичку образовну изврност.

CAF у образовању представља прилагођени модел УУК осмишљен посебно за образовни сектор<sup>12</sup>. CAF у образовању усклађује приоритете образовних институција са ширим европским циљевима, као што су инклузивност, иновативност и одрживост, а истовремено се бави специфичним потребама ученика, васпитача и заинтересованих страна. За разлику од других алата за управљање квалитетом, CAF подстиче активно ангажовање свих запослених и заинтересованих страна, подстичући заједничку посвећеност квалитету и институционалном расту.

Предности CAF-а у образовању су значајне. Промовишући културу саморефлексије, омогућава образовним институцијама да систематски идентификују предности и области за побољшање. Примјена CAF-а у образовању ће подстаћи дигитализацију, управљање промјенама и бољу реализацију и израду наставног плана и програма. Унапријеђени процес доношења одлука у образовном сектору, уз усклађивање организационих пракси са циљевима образовања на локалном, државном/националном и међународном нивоу, доведиће до систематског повећања задовољства заинтересованих страна. На нивоу интерних побољшања, премошћавање

<sup>11</sup> <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/caf-library/> Обавјештење од 09.12. 2024. године: CAF у образовању је ажуриран 2024. године. Нови модел ће ускоро бити објављен на интернет страници Европског ресурсног центра за CAF.

<sup>12</sup> Примјер примјене CAF-а у образовању: [https://www.kdz.eu/sites/default/files/2021-02/CAF-Conference%2017%20Feb\\_ISCSP.pdf](https://www.kdz.eu/sites/default/files/2021-02/CAF-Conference%2017%20Feb_ISCSP.pdf)

комуникацијских јазова међу заинтересованим странама (руководство, наставници, ученици), стицање нових перспектива о организационим циљевима и потребама корисника, управљање учинком и оријентација на резултате су неке од највидљивијих и најопипљивијих користи. Поред тога, CAF у образовању подстиче сарадњу између образовних институција, стварајући мрежу најбољих пракси која подстиче иновације и подржава континуирано побољшање. Регистрацијом у базу података корисника CAF-а у Европском ресурсном центру за CAF, корисници CAF-а у образовању могу да допру до других корисника и размјене предности, нове идеје и изазове. Поред тога, учешће у CAF догађајима и представљање инспиративних пракси не само да промовише институцију као корисника УУК, већ такође доприноси свеукупном јачању и ажурирању CAF модела, смјерница, а потом и мреже стручних дјелатника.

# РЕГИОНАЛНИ СТАНДАРД КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА ЕКСТЕРНЕ ЕВАЛУАТОРЕ

## 1. Улога и сврха Регионалног стандарда компетенција

Израда **Регионалног стандарда компетенција** је резултат заједничког напора који је укључивао представнике из седам економија у региону: Албаније, Босне и Херцеговине, Косова\*, Црне Горе, Републике Молдавије, Републике Сјеверне Македоније и Србије. Резултат је регионални стандард прилагођен државним/националним захтјевима и потребама, и интегрисан у државни/национални систем сваке економије, који обезбјеђује да екстерни евалуатори испуњавају исте основне стандарде преко граница.

Значај овог резултата заједничког рада је у његовој способности да обезбједи заједничку основу за екстерне евалуаторе, без обзира на њихову локацију. Овај стандард омогућава међудржавну сарадњу и поређење, док је и даље довољно флексибилан да се прилагоди државним/националним разликама када се примјењује на локалном нивоу. Омогућава евалуаторима не само да посједују компетенције неопходне за обављање својих дужности, већ и да буду у складу са ширим образовним циљевима, укључујући и инклузивност, друштвену одговорност и континуирано побољшање.

Стандард компетенција за екстерне евалуаторе игра важну улогу у осигурању досљедног квалитета и поузданости екстерних евалуатора у њиховом раду. Ове компетенције дефинишу кључна знања, вјештине и понашања која су евалуаторима потребна како би ефикасно обављали свој посао. Пружајући јасан оквир, Стандард помаже евалуаторима да разумију шта се од њих очекује, што им омогућава да досљедно обављају своје дужности у различитим образовним институцијама.

У том смислу, овај стандард има вишеструке функције у усмјеравању поступка ангажовања, обуке и професионалног усавршавања екстерних евалуатора:

- ◆ *Идентификовање основних компетенција у поступку ангажовања:* Одређене компетенције у оквиру овог стандарда су од суштинског значаја за кандидате који теже да постану екстерни евалуатори. Ове основне вјештине и атрибути чине основу процеса ангажовања, које омогућавају да кандидати буду добро припремљени за ефикасно преузимање своје улоге.
- ◆ *Оквир за континуирано усавршавање:* Неке компетенције нису статичне, већ захтијевају стални развој. Стандард, стога, функционише као план за континуирано професионално усавршавање екстерних евалуатора, посебно кроз структуриране програме обуке осмишљене тако да омогућавају проширење и продубљивање њихове стручности.
- ◆ *Алат за оцјену потреба за обуком:* Стандард могу да користе агенције за осигурање квалитета како би процјениле да ли је евалуаторима потребна почетна обука или даље стално стручно усавршавање (ССС). Идентификовањем области у којима компетенције можда недостају или би могле да буду побољшане, агенције могу да прилагоде програме обуке тако да ефикасно задовоље потребе евалуатора.
- ◆ *Основа за евалуацију учинка:* Као скуп критеријума, стандард пружа објективну мјеру за евалуацију учинка екстерних евалуатора. Овај приступ подржава досљедне и праведне

процјене, чиме омогућава да евалуатори задовољавају професионалне стандарде у својим евалуацијама.

- ◆ *Ресурси за планирање радне снаге:* У случају образовних институција, стандард помаже у дефинисању захтјева у смислу компетенција при ангажовању нових евалуатора, структурирању описа послова и ефикасном организовању улога радне снаге. То омогућава да се правим вјештинама да приоритет, подстичући компетентну и припремљену радну снагу за евалуацију.

На овај начин, Регионални стандард компетенција пружа структуриран и холистички приступ за управљање компетенцијама екстерних евалуатора, на крају доприносећи висококвалитетном и поузданом систему евалуације у свим економијама учесницама.

## 2. Израда стандарда компетенција у оквиру пројекта EQET SEE

Израда **Регионалног стандарда компетенција за екстерне евалуаторе** у оквиру пројекта EQET SEE је резултата **свеобухватног и заједничког напора** који је укључивао представнике седам економија: Албаније, Босне и Херцеговине, Косова\*, Црне Горе, Републике Молдавије, Републике Сјеверне Македоније и Србије, као што је раније поменуто. Ова иницијатива је имала за циљ стварање јединственог оквира који се бави различитим образовним контекстима сваке економије учеснице, док истовремено промовише досљедан квалитет у екстерним евалуацијама. Дајући приоритет сарадњи, прилагодљивости и усклађивању са савременим образовним принципима, процес развоја омогућава да овај стандард не само да јача квалитет екстерних евалуација, већ и подстиче културу сталног усавршавања и професионалног раста међу евалуаторима широм региона.

Начела животне средине, друштвене одговорности и родне равноправности (ЕСГ принципи) били су саставни дио дискусија. Интеграцијом ових принципа, стандард се не фокусира само на компетенције екстерних евалуатора потребних за ефективну евалуацију, већ и наглашава важност инклузивности и друштвене одговорности, као и аспеката животне средине, у оквиру државних/националних оквира образовања и екстерне евалуације.

**Регионални стандард компетенција** за екстерне евалуаторе дефинише свеобухватан оквир који истиче основне квалификације и захтјеве за евалуаторе у контексту образовања.

Различити сегменти РСК дефинишу различита знања, вјештине и ставове релевантне за одређени сегмент, а који карактеришу компетентне евалуаторе.

Конкретно, оквир дефинише неколико домена компетенција. Први домен се фокусира на **кључне компетенције** које су основа улоге евалуатора, дефинишући оно што их разликује од других стручних лица у области образовања. Други домен наглашава **стручну праксу у области екстерне евалуације**, наглашавајући **јединствене вјештине и приступе** које евалуатори морају да примјењују. **Вјештине интерперсоналне комуникације** чине трећи домен, који препознаје важност ефективних људских односа и друштвених интеракција у његовању ефикасности евалуатора у свим фазама процеса евалуације. Четврти домен се бави **методологијом евалуације**, наглашавајући значај систематског истраживања заснованог на доказима за добијање вриједних резултата. **Вјештине вођења и управљања** чине пети домен, који наглашава потребу за евалуаторима како би се ефикасно управљало плановима рада, временским распоредима и ресурсима у циљу омогућавања успјешног окончања евалуација. Коначно, шести домен се фокусира на **разумијевање контекстуалних фактора који утичу на евалуације**, кроз препознавање различитих околности и перспектива укључених заинтересованих страна. На крају, оквир укључује **домен међусекторске**

**свијести**, који интегрише еколошку одрживост, социјалну инклузију и родну равноправност као питања вриједна разматрања за евалуаторе.

Ове дефинисане компетенције су од суштинског значаја како би екстерни евалуатори могли ефикасно и досљедно да обављају своје улоге у различитим образовним окружењима.

### 3. Државна/национална прилагођавања Регионалног стандарда компетенција

Регионални стандард компетенција (РСК) за екстерне евалуаторе, који је израђен у оквиру пројекта EQET SEE, нуди кохезивни оквир за осигурање квалитета и стручности евалуатора широм економија учесница. Међутим, примјена РСК на државном/националном нивоу захтјева одређена прилагођавања како би се прилагодили јединственим регулаторним, културним и образовним контекстима сваке економије.

Свака земља учесница је стога прилагодила РСК како би испунила сопствене националне захтјеве уз очување основних компетенција дефинисаних на регионалном нивоу. Ова равнотежа између стандардизације и прилагођавања омогућава да екстерни евалуатори подржавају досљедна мјерила квалитета док се ефикасно баве специфичним државним/националним потребама.

*Државна/национална прилагођавања РСК укључују сљедеће аспекте:*

- ◆ Док основне компетенције наведене у РСК остају досљедне, свака земља има флексибилност да их тумачи у складу са својим локалним образовним политикама и институционалним структурама.
- ◆ Државне/националне агенције усклађују РСК са својим постојећим оквирима евалуације, укључујући све неопходне процедуралне или методолошке модификације.
- ◆ Прилагођавања такође узимају у обзир државне/националне приоритете који се односе на инклузивност, друштвену одговорност и одрживост животне средине, омогућавајући да се ове вриједности одразе у пракси екстерних евалуатора.

Прилагођавањем РСК на државном/националном нивоу, економије које учествују у пројекту EQET SEE су у могућности да искористе заједнички стандард који промовише изврсност и упоредивост преко граница, али задржава флексибилност како би подржао ефикасну имплементацију у својим различитим образовним окружењима.

#### **Прилози:**

- Прилог 1. Регионални стандард компетенција за екстерне евалуаторе на енглеском језику ([Regional standard of competences for external evaluators in English](#))
- Прилог 2. Национални стандард компетенција за екстерне евалуаторе у Србији ([National standard of competences for external evaluators in Serbia](#))  
Национални стандард компетенција за екстерне евалуаторе у Албанији ([National standard of competences for external evaluators in Albania](#))  
Национални стандард компетенција за екстерне евалуаторе у Молдавији ([National standard of competences for external evaluators in Moldova](#))  
Национални стандард компетенција за екстерне евалуаторе у Сјеверној Македонији ([National standard of competences for external evaluators in North Macedonia](#))  
Национални стандард компетенција за екстерне евалуаторе на Косову\* ([National standard of competences for external evaluators in Kosovo\\*](#))  
Национални стандард компетенција за екстерне евалуаторе у Црној Гори ([National standard of competences for external evaluators in Montenegro](#))

# ПОСТУПЦИ АНГАЖОВАЊА ЕКСТЕРНИХ ЕВАЛУАТОРА

## 1. Принципи ефективног поступка ангажовања

Ангажовање екстерних евалуатора је кључан процес који значајно утиче на квалитет и кредибилитет процеса екстерне евалуације. Како би овај процес био ефикасан и дјелотворан, мора да поштује неколико основних принципа:

**Транспарентност** у процесу ангажовања гради повјерење и омогућава да све заинтересоване стране јасно разумију критеријуме, процедуре и очекивања у погледу селекције. Огласи за запошљавање треба да буду јавни, да дефинишу улоге, одговорности и специфичне квалификације потребне за дату позицију. Кандидати морају да буду информисани о свакој фази процеса, од почетног разматрања пријава до коначног одабира, уз јасну комуникацију о временским распоредима, потребној документацији и поступцима доношења одлука.

**Објективност** је неопходна за одржавање правичности и интегритета у процесу запошљавања. Евалуација кандидата треба да се заснива искључиво на унапријед дефинисаним критеријумима, као што су квалификације, искуство, вјештине и компетенције релевантне за улогу екстерног евалуатора. Јасне и мјерљиве референтне вриједности треба да се користе за процјену подобности сваког кандидата. Примјена структурираних интервјуа, стандардизованих алата за оцјењивање и метода евалуације заснованих на компетенцијама може да помогне да се омогући запошљавање без пристрасности или субјективних утицаја.

**Праведност и инклузивност:** Процес запошљавања мора да буде осмишљен тако да свим кандидатима који испуњавају услове пружи једнаку прилику да се пријаве и конкуришу за ту улогу. Требало би да буде ослобођен дискриминације на основу пола, старости, етничке припадности или других личних карактеристика. Праведност такође значи да је потребно омогућити да процес буде доступан кандидатима са различитим професионалним биографијама и искуствима, посебно онима који уносе различите перспективе и стручност у улогу екстерног евалуатора. Инклузивне праксе, као што је обезбјеђивање приступачних процедура за пријављивање за све кандидате и пружање једнаких шанси у свакој фази селекције, од кључног су значаја.

**Селекција заснована на компетенцијама:** Процес запошљавања треба да се фокусира на селекцију кандидата који посједују основне компетенције потребне за улоге у области екстерне евалуације. Ово укључује темељну евалуацију стручног знања, вјештина и атрибута сваког кандидата који се односе на евалуацију образовања. Компетенције као што су критичко мишљење, аналитичке способности, разумијевање методологија евалуације и комуникационе вјештине треба да буду приоритет приликом селекције. Поред тога, евалуатори треба да покажу способност да се прилагоде различитим образовним контекстима и изазовима. Регионални стандард компетенција, и његови државни/национални деривати, могу да буду добар извор компетенција потребних за успјешну будућу имплементацију процеса екстерне евалуације и рад у тиму екстерних евалуатора.

**Досљедност** у свим фазама запошљавања омогућава да се сви кандидати оцијењују на основу истих критеријума и примјеном истих поступака. Стандардизовани приступ, од почетног оглашавања до коначних интервјуа, гарантује да ће сваки кандидат имати једнаки третман. Примјена досљедног

система бодовања и поступка повратних информација за све кандидате не само да подржава праведност, већ и олакшава идентификацију најквалификованијих кандидата за дату улогу. Препоручује се да се стандардизовани приступ, укључујући и систем бодовања, опише у писаној форми и да се процес ангажовања такође води у писаној форми.

**Стручно усавршавање:** Ефикасан процес запошљавања не би требало да се фокусира само на одабир квалификованих појединаца, већ и на идентификацију потенцијала за будуће стручно усавршавање. Кандидате треба бирати не само због њихових тренутних компетенција, већ и на основу њихове способности да се даље развијају кроз стално стручно усавршавање. Нуђење могућности за обуку и усавршавање након запошљавања омогућава да екстерни евалуатори наставе да се развијају у својим улогама и да буду у току са најновијим праксама и стандардима евалуације.

**Етичка разматрања:** Етички стандарди морају да воде читав процес запошљавања. То подразумијева чување поверљивости информација кандидата, обезбјеђивање транспарентности у доношењу одлука и спречавање сукоба интереса међу онима који су укључени у процес запошљавања. Препоручљиво је да начела повјерљивости, транспарентности и спречавања сукоба интереса у писаној форми буду потврђена од стране учесника у процесу селекције. Одржавање етичке праксе обезбјеђује интегритет процеса и јача повјерење заинтересованих страна у селекцију евалуатора.

Интеграцијом ових принципа у процес запошљавања екстерних евалуатора, агенције за осигурање квалитета могу да буду сигурне да ће одабрати високо квалификоване, компетентне стручњаке који су способни да врше правичне, досљедне и квалитетне евалуације. Тиме се јача цјелокупан образовни систем и промовише повјерење у процес евалуације.

## 2. Примјена стандарда компетенција у запошљавању

Примјена стандарда компетенција при запошљавању игра важну улогу у тежњи да се омогући да ангажовање екстерних евалуатора буде усклађено са очекивањима и одговорностима улоге. Регионални и државни/национални стандарди компетенција обезбјеђују јасан и структуриран оквир који усмјерава цјелокупан процес ангажовања кроз дефинисање основних компетенција и способности које кандидати морају да посједују.

Стандард дефинише профил посла екстерних евалуатора, фокусирајући се на њихову улогу у планирању и спровођењу евалуација, сарадњи са заинтересованим странама и обезбјеђивању усаглашености са релевантним прописима. Стандарди обезбјеђују мјерила за одређивање улазних захтјева и области стручности које су неопходне за ту улогу. Тиме се омогућава да одабрани евалуатори посједују праву комбинацију знања, вјештина и ставова како би ефикасно обављали своје дужности (гдје се мора напоменути да, на нивоу запошљавања, кандидати не морају нужно да задовољавају цјелокупни стандард, већ се процјењује њихов потенцијал за испуњавање захтјева стандарда у будућности).

Стандард служи као практичан алат за ангажовање, који помаже агенцијама да идентификују појединце који нису само технички квалификовани, већ су и способни (или ће бити способни након



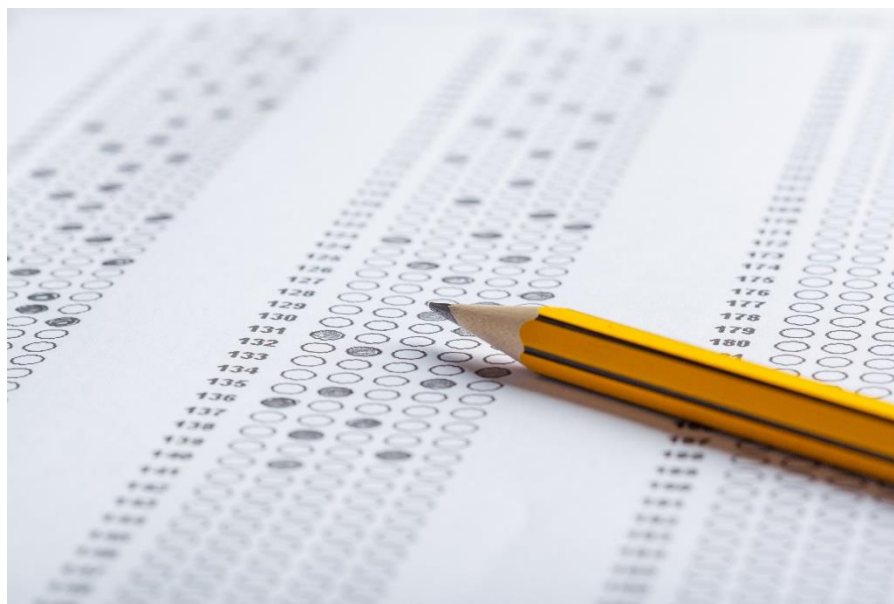
почетне обуке) да управљају сложенošћу екстерних евалуација и спремни су да испуне специфичне захтјеве своје улоге, што на крају побољшава укупну ефикасност процеса евалуације.

## АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА ОБУКОМ

### 1. Улога и сврха анализе потреба за обуком (АПО)

Примарна сврха вршења **анализе потреба за обуком (АПО)** је да се идентификују специфични захтјеви за обуком екстерних евалуатора, чиме им се омогућава да посједују неопходне вјештине и знање за ефикасно обављање својих дужности. Разумијевањем недостатака у знању, вјештинама и компетенцијама, институције могу да прилагоде програме обуке тако да се баве овим областима, а да истовремено остају у складу са институционалним потребама, подстичући на тај начин стално стручно усавршавање евалуатора, институције и побољшавајући свеукупни квалитет евалуација.

У оквиру пројекта „Унапређења квалитета образовања и обуке у Југоисточној Европи“ (EQET SEE) припремљен је регионални упитник за анализу потреба за обуком израђен посебно за екстерне евалуаторе, на основу Регионалног стандарда компетенција за екстерне евалуаторе. Примјеном овог алата спроведено је истраживање како би се идентификовале потребе за обуком широм региона, што је подстакло израду Регионалног програма обуке за екстерне евалуаторе и његову имплементацију. Упитник је даље прилагођен и примјењен на државном/националном нивоу у седам економија: Албанији, Босни и Херцеговини, Косову\*, Црној Гори, Републици Молдавији, Републици Сјеверној Македонији и Србији. Увиди стечени из ових државних/националних оцјењивања одиграли су кључну улогу у изради и примјени прилагођених државних/националних програма обуке.



## 2. Израда и структура Упитника за АПО

Процес израде упитника за анализу потреба за обуком (АПО) у оквиру пројекта EQET SEE укључивао је заједнички напор стручњака ERI SEE и стручњака из седам економија: Албаније, Босне и Херцеговине, Косова\*, Црне Горе, Републике Молдавије, Републике Сјеверне Македоније и Србије. Представници агенција за осигурање квалитета које су одговорне за надзор над квалитетом образовања у овим економијама одиграли су кључну улогу у поступку обезбјеђења свеобухватности и релевантности упитника за регионални контекст.

Основа за упитник је био Регионални стандард компетенција за екстерне евалуаторе, који је такође израђен у оквиру пројекта EQET SEE.

Сам упитник је подијељен у неколико кључних дијелова, укључујући:

- ◆ Законски и институционални контекст и осигурање квалитета: Фокусирање на разумијевање законских оквира и институционалних захтјева од стране евалуатора за осигурање квалитета.
- ◆ Методе за осигурање квалитета: Оцјена познавања и искуства евалуатора са различитим методама за осигурање квалитета и њиховом примјеном у пракси.
- ◆ Комуникација: Евалуација вјештина у вези са ефикасном комуникацијом у процесима евалуације.
- ◆ Друштвени контекст: Разматрање начина на који екстерни евалуатори узимају у обзир шира друштвена питања у свом раду.
- ◆ Социо-демографски контекст: Прикупљање информација о личном и професионалном контексту евалуатора како би се обезбједио разнолик и репрезентативан узорак.

Упитник за АПО је затим прилагођен на државном/националном нивоу, чиме је омогућено да локални контексти буду узети у обзир уз одржавање досљедне структуре у свим економијама. Увиди из ове државне/националне примјене значајно су доприњели изради прилагођених државних/националних програма обуке.

Више детаља о регионалном програму обуке и његовој имплементацији биће дато у сљедећем поглављу.

## 3. Примјена Упитника за АПО

Након што је израђен упитник за АПО, коришћен је за спровођење истраживања у свих седам економија (путем платформе LimeSurvey) у циљу идентификације заједничких потреба на регионалном нивоу. Ова платформа је омогућила ефикасно прикупљање података од екстерних евалуатора у свих седам економија укључених у пројекат EQET SEE: Албанија, Босна и Херцеговина, Косово\*, Црна Гора, Република Молдавија, Република Сјеверна Македонија и Србија. Након дистрибуције, одговори су прикупљени путем централизованог система, који је омогућио обједињену анализу регионалних података. Анализу је спровео спољни експерт и презентовао је члановима радне групе EQET SEE. Прикупљени подаци су дали кључне податке за обликовање Регионалног програма обуке за екстерне евалуаторе.

На државном/националном нивоу, упитник за АПО је прилагођен тако да одражава специфичне контексте сваке економије. То је подразумијевало прилагођавање питања у складу са оквирима државне/националне политике, процедурама екстерне евалуације и географском дистрибуцијом институција надлежних за осигурање квалитета унутар државног/националног система. Државно/национално прилагођени упитници су такође постављени на платформу Lime Survey и дистрибуирани свим регистрованим екстерним евалуаторима у свакој економији. Државне/националне радне групе су биле одговорне за анализу резултата на локалном нивоу, користећи прикупљене податке за прецизирање државних/националних програма обуке за екстерне евалуаторе.

**Прилози:**

Прилог 1. Регионални упитник за оцјену потреба екстерних евалуатора у погледу обука на енглеском језику ([Regional questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in English](#))

Прилог 2. Национални упитник за оцјену потреба екстерних евалуатора у погледу обука у Србији ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Serbia](#))

Национални упитник за оцјену потреба екстерних евалуатора у погледу обука у Албанији ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Albania](#))

Национални упитник за оцјену потреба екстерних евалуатора у погледу обука у Хрватској ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Croatia](#))

Национални упитник за оцјену потреба екстерних евалуатора у погледу обука у Сјеверној Македонији

([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in North Macedonia](#))

Државни упитник за оцјену потреба екстерних евалуатора у погледу обука у БиХ ([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in BiH](#))

Национални упитник за оцјену потреба екстерних евалуатора у погледу обука у

Молдавији

([National questionnaire for assessing external evaluators needs for trainings in Moldova](#))

# ОЦЕНА КОМПЕТЕНЦИЈА

## 1. Улога и сврха оцјене компетенција

Оцјена компетенција игра важну улогу у обезбјеђивању ефикасности екстерних евалуатора јер нуди структурирани приступ оцјењивању њихових вјештина, знања и компетенција релевантних за њихов учинак. Главни циљ оцјене компетенције је да се идентификују предности и области за побољшање, што помаже у побољшању и квалитета евалуација и стручног усавршавања евалуатора. Овај процес омогућава евалуаторима да буду спремни за обављање својих задатака на поуздан и досљедан начин, поштујући утврђене стандарде.

У оквиру пројекта „Унапређења квалитета образовања и обуке у Југоисточној Европи“ (EQET SEE), Упитник за оцјену компетенција је израђен као **упитник за евалуацију 360 степени**, који нуди вишедимензионалну перспективу о учинку екстерних евалуатора. Овај упитник прикупља повратне информације из различитих извора, укључујући супервизоре, колеге и саме евалуаторе, пружајући свеобухватан поглед на компетенције и ефикасност сваког евалуатора.

Поред тога, упитник за евалуацију 360 степени представља драгоцјено средство за интерне евалуације рада екстерних евалуатора. Као основа за праћење учинка, омогућава агенцијама за осигурање квалитета да слиједе досљедне стандарде и подстичу стручно усавршавање међу евалуаторима, тиме што омогућавају да процес евалуације остане ригорозан и усклађен са регионалним и државним/националним стандардима.

Овај упитник је осмишљен у складу са Регионалним стандардом компетенција за екстерне евалуаторе, а његова конкретна примјена ће бити детаљно описана у наредном поглављу. Овај приступ омогућава да оцјена компетенција буде директно повезана са утврђеним стандардима, пружајући свеобухватан оквир за евалуацију екстерних евалуатора у региону.

## 2. Израда и примјена упитника за евалуацију 360 степени

Израда и примјена упитника за евалуацију 360 степени у оквиру пројекта EQET SEE је осмишљена тако да пружи свеобухватан алат за оцјену компетенција екстерних евалуатора. Процес је имао за циљ да створи систем који би могле да користе агенције за осигурање квалитета у седам економија (Албанија, Босна и Херцеговина, Косово\*, Црна Гора, Република Молдавија, Република Сјеверна Македонија и Србија) за потребе самооцјењивања и добијања повратних информација од колега и руководства.

Систем **евалуације 360 степени** укључује три различита нивоа: самоевалуацију, евалуацију од стране колега и евалуацију од стране руководства. Примарни циљ је евалуација рада екстерних евалуатора (ЕЕ) кроз вишедимензионални приступ који укључује евалуације од стране супервизора, самоевалуације и евалуације од стране колега, чиме се подстиче култура конструктивних повратних информација и сталног учења.

У погледу имплементације, институције имају флексибилност да примјене сва три нивоа оцјењивања или да прилагоде процес тако да задовоље своје специфичне потребе. Упитници су прилагодљиви и могу да се модификују тако да укључе додатна питања за добијање повратних информација или да одговарају специфичном контексту сваке институције. Ова флексибилност омогућава да алат остане релевантан и учинковит у различитим државним/националним и институционалним оквирима.

Евалуација 360 степени, развијена у оквиру пројекта EQET SEE, није само метода за оцјену компетенција, већ и средство за подстицање напретка. Користећи повратне информације добијене од колега и руководства, евалуатори могу боље да разумеју свој учинак и да идентификују могућности за побољшање. Анонимност и пажљиво руковање повратним информацијама су од кључне важности како би се омогућило евалуаторима да се осећају сигурно у самом процесу, промовишући искрен и конструктиван допринос.

### 3. Укључивање повратних информација, сталног побољшања и документације

Ефикасну оцјену компетенција не треба посматрати као једнократни процес, већ као дио континуираног циклуса побољшања. Интегрисање механизма за добијање повратних информација у оквир за оцјењивање игра кључну улогу у тежњи да се омогући да се учинак екстерних евалуатора досљедно побољшава. Укључивањем систематских повратних информација у процес оцјене компетенције, организације могу да подстичу континуирано побољшање, док истовремено обезбјеђују транспарентност и одговорност кроз одговарајућу документацију.

**Механизми за добијање повратних информација:** Повратне информације су основа сваког процеса побољшања, посебно у поступку оцјењивања компетенција за екстерне евалуаторе. Сврха укључивања повратних информација је двострука: да се евалуаторима пружи конструктиван увид у њихов учинак и да се институцијама омогући да усаврше своје системе евалуације на основу добијених повратних информација.

Кључне стратегије за интеграцију повратних информација укључују:

- ◆ Структуриране петље повратних информација: Примјена структурираних петљи повратних информација омогућава евалуаторима да добијају улазне податке из различитих извора—самоевалуације, рецензије колега и оцјене од стране руководства (као што је наведено у евалуацији 360 степени). Овај свеобухватни приступ омогућава холистички поглед на компетенције евалуатора.
- ◆ Анонимност у рецензијама колега: Омогућавање да повратне информације добијене од колега остану анонимне од суштинског је значаја за његовање искрених и конструктивних повратних информација. Анонимност подстиче евалуаторе да дају искрене увиде без страха од професионалних посљедица.
- ◆ Конструктивне повратне информације оријентисане на акцију: Повратне информације које се добијају кроз упитнике треба да буду и конструктивне и оријентисане на акцију. Квантитативне повратне информације треба да буду допуњене квалитативним

објашњењима, уз достављање јасног образложења за дате оцјене и смјерница за побољшање евалуаторима.

- ◆ Питања отвореног типа за добијање додатних увида: Укључивање питања отвореног типа као што су: „Која побољшања се могу направити?“ или „Зашто сте дали ову оцјену?“, може да понуди дубљи увид и да олакша смисленији дијалог о потребама у смислу учинка и развоја.

Како би процес оцјене компетенција остао ефикасан и релевантан, он мора да се развија као одговор на увиде добијене кроз повратне информације. Континуирано побољшање укључује редовну ревизију и прилагођавање процеса и алата за оцјењивање, на основу новонасталих потреба, стандарда који се развијају и организационих циљева.

Институције треба периодично да ревидирају упитнике и критеријуме за оцјењивање како би омогућиле усклађеност са важећим стандардима и институционалним циљевима. Ово може да подразумијева ажурирање упитника на основу Регионалног стандарда компетенција за екстерне евалуаторе или нове налазе добијене из оцјене потреба за обуком евалуатора.

Оцјене компетенција треба да буду дио итеративног процеса који укључује не само оцјењивање већ и радње које слиједе након тога. Након што добију повратне информације, евалуаторе треба охрабрити да поставе циљеве стручног усавршавања, учествују у циљној обуци и учествују у процесу континуираног учења.

Институције треба да његују културу напредовања тако што ће евалуаторима пружити прилику да дјелују на основу повратних информација које добију. То може да укључује нуђење програма обуке, радионица или сесија узајамног учења које се баве идентификованим областима за побољшање.

Документовање резултата процјене је кључно за одржавање транспарентности и одговорности у процесу евалуације. Одговарајућа документација омогућава да све заинтересоване стране — евалуатори, колеге, руководство и агенције за осигурање квалитета — имају јасну евиденцију о оцјени и резултатима, подстичући културу повјерења и одговорности.

Институције би требало да јасно документују цијели процес оцјењивања, укључујући и учеснике у евалуацији (док у исто вријеме обезбјеђују анонимност тамо где је то потребно), добијене повратне информације и резултате. Документација треба да буде структурирана и доступна релевантним заинтересованим странама како би се обезбједила јасноћа и досљедност.

Извјештаји о оцјењивању треба да прикажу не само учинак екстерних евалуатора, већ и разлоге за дате оцјене. Ови извјештаји треба да садрже резиме како квантитативних, тако и квалитативних повратних информација, наглашавајући области у којима су забиљежене јаче стране и области у којима има простора за побољшања. Такви извјештаји могу да послуже као основа за планове стручног усавршавања и будућа оцјењивања.

Институције такође морају да дефинишу јасне смјернице за управљање и чување података о оцјењивању. То подразумијева дефинисање лица која имају приступ подацима, колико дуго ће се они чувати и како ће се користити у поступцима доношења одлука. Треба водити рачуна да се обезбједи усаглашеност са законским и институционалним стандардима заштите података.

Повратне информације и подаци прикупљени из сваког циклуса оцјењивања би требало да пруже информације за будуће циклусе евалуације. Тиме се ствара петља повратних информација у којој се досадашњи увиди континуирано интегришу у побољшање учинка како појединачног евалуатора, тако и цјелокупног процеса оцјењивања.

Интеграцијом механизма за добијање повратних информација, подстицањем сталног побољшања и одржавањем транспарентне и одговорне документације, институције могу побољшати ефикасност оцјењивања компетенција за екстерне евалуаторе. Овај структурирани приступ не само да подржава професионални развој евалуатора, већ и омогућава да процес оцјењивања остане робустан, поуздан и усклађен са институционалним циљевима.

#### **Прилози:**

Прилог 1. Упитници за оцјењивање компетенција екстерних евалуатора на енглеском језику ([Questionnaires for an external evaluator's competence assessment in English](#))

## **ПРОГРАМИ ОБУКЕ ЗА ЕКСТЕРНЕ ЕВАЛУАТОРЕ**

### **1. Сврха и значај програма обуке за екстерне евалуаторе**

Програми обуке за екстерне евалуаторе осмишљени су тако да омогуће евалуаторима да буду добро припремљени и да се стално усавршавају како би ефикасно обављали своје дужности. Двије кључне компоненте ових програма су почетна обука и стално стручно усавршавање (ССУ), и обе имају кључне, али различите сврхе.

#### **Почетна обука за екстерне евалуаторе**

Почетна обука пружа екстерним евалуаторима основна знања и вјештине које су им потребне за спровођење евалуација у складу са утврђеним стандардима. Омогућава им да разумеју поступке евалуације, релевантне оквире и очекивања од њихове улоге. Кроз обезбјеђивање ових основних алата евалуаторима на самом почетку, обука промовише досљедност у начину на који се евалуације спроводе и помаже евалуаторима да примјене најбоље праксе од самог почетка. Почетна обука често може да обухвата праћење искуснијег колеге на послу („*job shadowing*“) током одређеног временског периода.

#### **Стално стручно усавршавање (ССУ) за екстерне евалуаторе**

ССУ је подједнако важно јер подржава стални развој евалуатора током њихове каријере. Сврха ССУ је да даље развија компетенције екстерних евалуатора и да држи у корак са новим методологијама, новим трендовима у осигурању квалитета образовања и свим промјенама у институционалним стандардима. Пружа могућности евалуаторима да усаврше своје вјештине, баве се областима у којима има простора за побољшање и прилагоде се очекивањима која се мијењају. Редовно укључивање у активности у оквиру ССУ омогућава евалуаторима да наставе да унапређују своју ефикасност, тиме доприносећи сталном побољшању процеса евалуације. Поред структурираних

обука, активности размјене међу колегама, гдје екстерни евалуатори размјењују идеје, искуства и праксе, такође могу послужити као облик ССУ.

У оквиру пројекта „Унапређења квалитета образовања и обуке у Југоисточној Европи“ (EQET SEE) припремљен је и имплементиран Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе на основу увида из регионалне анализе АПО. Појединости о овом програму биће детаљније објашњене у сљедећем поглављу.

## 2. Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе у оквиру пројекта EQET SEE

Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе припремљен је у оквиру пројекта „Унапређење квалитета образовања и обуке у Југоисточној Европи“ (EQET SEE), који има за циљ јачање система осигурања квалитета у образовању у седам економија: Албанија, Босна и Херцеговина, Косово\*, Црна Гора, Република Молдавија, Република Сјеверна Македонија и Србија. Програм обуке је заснован на свеобухватној анализи потреба за обуком (АПО) спроведеној у овим економијама и оквиру регионалног стандарда компетенција, идентификујући посебне вјештине и недостајућа знања међу екстерним евалуаторима. Програм су израдили стручњаци из португалског Инспектората за образовање и науку (*Inspecção-Geral da Educação e Ciência*), који посједују значајно искуство у осигурању квалитета и екстерној евалуацији у области предтерцијарног образовања.

Програм обуке је потврдила радна група коју чине представници актера у области осигурања квалитета укључени у екстерну евалуацију из седам економија укључених у пројекат, чиме је омогућено да програм буде контекстуално релевантан и прилагођен потребама региона.

### **Сврха и циљеви Регионалног програма обуке**

Основна сврха Регионалног програма обуке је да омогући екстерним евалуаторима да стекну основне компетенције и практичне вјештине потребне за спровођење висококвалитетних евалуација образовних институција. Програм се фокусира на развој способности евалуатора да ефикасно планирају, спроводе и разматрају процесе евалуације, чиме се омогућава евалуаторима да изводе закључке на основу информација и доказа. Настоји да усклади праксу евалуатора са регионалним стандардом компетенција за екстерне евалуаторе, што је од кључног значаја за побољшање образовних исхода и промовисање одговорности и стално побољшање у образовним институцијама.

Овај програм је структуриран у модуле како би омогућио свеобухватно разумијевање процеса екстерне евалуације, од његових теоријских основа до практичне имплементације. Програм такође наглашава важност етичког понашања, лидерства и ефикасне комуникације током процеса евалуације, као и техника за анализу података које подржавају доношење одлука засновано на доказима. Такође укључује модуле фокусиране на друштвене и еколошке димензије екстерне евалуације.

Регионални програм обуке је осмишљен тако да има двоструку сврху, у зависности од модула који се репродукују. Прво, може да функционише као Програм почетне обуке за новозапослене екстерне евалуаторе, пружајући им основне вјештине и знања која су потребна да започну обављање својих



дужности. Друго, програм се може користити засебно као алат за стално стручно усавршавање (ССУ) за надоградњу компетенција екстерних евалуатора.



### **Структура програма**

Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе организован је у неколико кључних модула, од којих се сваки бави критичним аспектима процеса екстерне евалуације. Програм обједињује и теоријско учење и практичне активности, са снажним фокусом на развијање критичних вјештина евалуације.

#### **Модул 1: Увод у екстерну евалуацију**

Овај модул пружа учесницима свеобухватан увод у процес екстерне евалуације, почевши од његове природе и сврхе. Укључује детаљно истраживање етичких принципа и политика које подупиру екстерну евалуацију, наглашавајући двоструке циљеве одговорности и оснаживања у оквиру образовних система. Модул такође покрива историјски развој екстерне евалуације на међународном, регионалном и државном/националном нивоу, помажући учесницима да схвате како се њихов рад уклапа у шири контекст. Кроз вођене дискусије и студије случаја, евалуатори су обучавају да разликују различите сврхе евалуације и да схвате своје одговорности у одржавању професионалних стандарда.

Кључни исходи учења у оквиру овог модула укључују:

- ◆ Разумијевање основних принципа екстерне евалуације.
- ◆ Прављење разлике између циљева одговорности и оснаживања.
- ◆ Препознавање кључних етичких разматрања укључених у спровођење евалуација.

## Модул 2: Лидерство и управљање у поступку евалуације

Лидерство и ефикасно управљање су од суштинског значаја за успјех тимова за екстерну евалуацију. Овај модул се фокусира на развој лидерских квалитета неопходних за доношење одлука током процеса евалуације. Кроз студије случаја и вјежбе играња улога, учесници уче да идентификују и примјењују кључне карактеристике лидерства у тимовима за евалуацију, развијајући вјештине за управљање динамиком тима и обезбјеђивање успјеха активности евалуације.

Учесници такође учествују у практичним вјежбама за креирање планова евалуације, симулирајући улогу вође тима одговорног за вођење процеса евалуације од планирања до имплементације. Овај модул припрема евалуаторе да предвиде и управљају изазовима у процесу евалуације, омогућавајући им да буду у стању да воде своје тимове ка ефикасном остваривању својих циљева.

Кључни исходи учења укључују:

- ◆ Разумијевање карактеристика ефикасног лидерства у евалуацији.
- ◆ Развијање вјештина за управљање тимовима и процесима за евалуацију.
- ◆ Израда детаљних и дјелотворних планова евалуације.

## Модул 3: Прикупљање и анализа података

Прикупљање и анализа података су основне компоненте процеса евалуације. Овај модул евалуаторима нуди алате и технике неопходне за прикупљање и анализу и квантитативних и квалитативних података. Учесници истражују стратегије за израду упитника, вођење интервјуа и посматрање праксе у учионици, а све у оквиру екстерне евалуације. Модул наглашава важност триангулације—коришћење више извора података како би се осигурала валидност и поузданост налаза евалуације.

Кроз групни рад и практичне вјежбе, учесници се обучавају за израду стратегија за прикупљање података усклађених са оквиром екстерне евалуације. Они такође уче да критички анализирају прикупљене податке, идентификујући обрасце и доносећи одлуке засноване на доказима. Овај модул је од кључног значаја јер омогућава евалуаторима да стекну вјештине да пруже тачан и смислен увид у рад образовних институција.

Кључни исходи учења укључују:

- ◆ Израду и имплементацију ефикасних стратегија прикупљања података.
- ◆ Анализу квантитативних и квалитативних података у оквиру евалуације.
- ◆ Примјену техника триангулације како би се обезбједили поуздани резултати евалуације.

## Модул 4: Вјештине интерперсоналне комуникације

Ефикасна комуникација је кључна компетенција за екстерне евалуаторе, посебно у интеракцији са школским особљем, ученицима и другим заинтересованим странама. Овај модул се фокусира на развијање међуљудских вјештина неопходних за вођење интервјуа и јасно и етичко преношење

налаза евалуације. Учесници учествују у вјежбама играња улога које симулирају сценарије евалуације из реалних ситуација, омогућавајући им да вјежбају и усаврше своје комуникационе вјештине у подржавајућем окружењу.

Овај модул такође наглашава важност етичке комуникације, јер омогућава евалуаторима да раде свој посао транспарентно и са интегритетом. До краја овог модула, учесници ће бити спремни да се носе са различитим међуљудским ситуацијама које се јављају током процеса евалуације, и биће у стању да саопште своје налазе на конструктиван и професионалан начин.

Кључни исходи учења укључују:

- ◆ Развијање ефикасних и етичких комуникационих вјештина.
- ◆ Обављање интервјуа са различитим заинтересованим странама у процесу евалуације.
- ◆ Преношење налаза евалуације на јасан и конструктиван начин.

### **Модул 5: Ефикасна комуникација и извјештавање**

Овај модул је посвећен унапређењу вјештина евалуатора у изради јасних, структурираних и утицајних извјештаја о екстерној евалуацији. Предвођени инструкторима, Исабел Барата и Роса Микаело, учесници учествују у теоријском учењу и практичним вјежбама које наглашавају ефикасан стил извјештавања, тачну триангулацију података и давање добро поткрепљених евалуационих судова.

Кључни исходи учења укључују:

- ◆ Идентификовање основних карактеристика стила писања за извјештаје о ЕЕ.
- ◆ Критичко оцјењивање квалитета извјештаја на основу јасноће и утицаја.
- ◆ Триангулацију различитих извора података како би се извели утемељени закључци засновани на доказима.

Кроз практичне активности, укључујући анализу студија случаја и израду извјештаја, учесници примјењују основне концепте на сценарије из стварних ситуација, чиме им се даје способност да јасно и конструктивно саопште налазе. Овај модул пружа евалуаторима основне алате за генерисање примјењивих извјештаја који промовишу транспарентност и подстичу побољшања у образовању.

*Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе* представља чврсту основу за екстерне евалуаторе, јер им омогућава да стекну вјештине, знања и компетенције потребне за ефикасно обављање својих улога. Структура програма, израђена уз допринос стручњака и потврђена од стране регионалних агенција за осигурање квалитета, чини сам програм свеобухватним и прилагодљивим специфичним потребама региона.

**Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе** такође укључује модуле који су фокусирани на друштвену одрживост, родну равноправност и питања животне средине у процесу евалуације. Ове суштинске компоненте су укључене у обуку како би се омогућило екстерним евалуаторима да буду спремни да процјене не само квалитет образовања већ и шире друштвене, родне и еколошке утицаје институција. Пружајући евалуаторима неопходна знања и алате, програм промовише

свеобухватан приступ евалуацији, интегришући кључне аспекте друштвене одговорности, родне равноправности и одрживости животне у институционалне оцјене. Више детаља о овим модулима биће дато у сљедећем поглављу.

**Прилози:**

Прилог 1. Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе  
([Модул 1](#), [Модул 2](#), [Модул 3](#), [Модул 4](#), [Модул 5](#))

# ЕКОЛОШКА, ДРУШТВЕНА И РОДНА ПИТАЊА

## 1. Одрживост животне средине

Одрживост животне средине се све чешће препознаје као важан аспект савремених образовних система, а екстерни евалуатори доприносе овој трансформацији. Кроз процес екстерне евалуације, у својој комуникацији са руководством школе, особљем и ученицима, екстерни евалуатори су у јединственој позицији да подстакну школе да размишљају о аспектима одрживости животне средине у свом свакодневном функционисању.

Евалуатори би требало да се залажу за то да школе примјењују низ еколошки прихватљивих пракси, као што је увођење тема о животној средини у наставне планове и програме, увођење додатних мјера, као што су програми рециклаже, мјере штедње енергије и одрживо управљање ресурсима.

Регионална обука за екстерне евалуаторе укључује модул о одрживости животне средине, заснован на приручнику „**Образовање за одрживи развој – Како побољшати еколошки учинак у школама?**“. Овај модул има за циљ да евалуаторима и васпитачима обезбједи основне алате и знање неопходне за оцјењивање и унапређење одрживости животне средине у образовним институцијама. Препоручљиво је да државни/национални курсеви обуке понове овај модул свим екстерним евалуаторима, промовишући праксе описане у приручнику.

### Кључни исходи учења у оквиру овог модула:

- ◆ Упознавање учесника са основним концептима одрживог развоја, циљевима одрживог развоја (ЦОР) и образовањем за одрживи развој (ООД).
- ◆ Учесници уче да повезују теме које се тичу животне средине са циљевима одрживог развоја и интегришу их у управљање и рад школе.
- ◆ Учесници стичу вјештине да промовишу и подрже развој екошкола кроз дефинисање њихових предности и подстицање одрживе праксе.
- ◆ Учесници разумију алате и методе које школе могу да користе да би извршиле еколошке прегледе и побољшале свој еколошки учинак.



## **Преглед садржаја обуке:**

Модул обуке се састоји од три сесије, од којих је свака осмишљена тако да прогресивно гради знање и практичне вјештине учесника у побољшању одрживости животне средине у школама.

### ***Сесија I: Одрживи развој, циљеви одрживог развоја (ЦОР) и образовање за одрживи развој***

Ова сесија упознаје учеснике са свеобухватним концептима одрживог развоја, ЦОР и улогом образовања у постизању одрживости. Садржај је преузет из приручника *Образовање за одрживи развој – Како побољшати еколошки учинак у школама, који пружа практичне увиде за васпитаче и евалуаторе*.

### ***Сесија II: Препознавање и промовисање екошкола***

У овој сесији, учесници истражују карактеристике екошкола и кораке неопходне да се школе подрже у тежњи да постану еколошки одговорније. Сесија покрива предности екошкола и истиче како се циљеви одрживог развоја могу интегрисати у управљање и рад школе.

### ***Сесија III: Алати за интеграцију одрживог развоја у школску управу***

Завршна сесија се фокусира на практичне алате и методе које школе могу да користе да побољшају свој еколошки учинак. Учесници уче о екомапирању и изради зеленог акционог плана, што је од суштинског значаја за спровођење еколошке ревизије и побољшање одрживости у школама.

Овај модул обуке има за циљ да инспирише учеснике да покрену „домино ефекат“ зелених школа широм Западног Балкана и Молдавије, његујући генерацију еколошки свесних ученика и институција.

## **Прилози:**

Прилог 1. Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе – модул одрживости животне средине

[\(Regional training programme for external evaluators – environmental sustainability module\)](#)

Прилог 2. Махмутај (2024) *Образовање за одрживи развој, на енглеском језику*

[\(Mahmutaj \(2024\), Education for sustainable development, in English\)](#)

## **2. Социјална одрживост и родна равноправност**

Социјална одрживост и родна равноправност су саставни дио стварања инклузивног образовног окружења. Екстерни евалуатори играју кључну улогу у оцјењивању начина на који образовне институције промовишу политике једнаких могућности за све ученике, које укључују социо-економске разлике и родне изазове. Ове евалуације омогућавају да школе спроводе праксе које подржавају ученике у неповољном положају, његујући окружења у којима свако може да успе.

Намјенски модул обуке за екстерне евалуаторе је израђен као дио пројекта EQET SEE. Овај модул је заснован на приручнику „Разумијевање друштвених неједнакости у образовном процесу“, који је такође припремљен у оквиру пројекта EQET SEE, и фокусира се на кључна питања која се односе на социјалну одрживост и родну равноправност. Циљ модула је да оспособи евалуаторе нудећи им

знања и вјештине потребне за идентификацију и оцјену друштвених неједнакости и родне дискриминације у оквиру образовних институција, као и препоручивање позитивних пракси.

### **Сесија 1: Теоријске основе – друштвене и родне неједнакости**

Кључни исходи учења:

- ◆ Упознавање са основним концептима неједнакости и рода.
- ◆ Разумијевање узрока друштвене и родне неједнакости.
- ◆ Истраживање посљедица родне неравноправности у различитим окружењима.

Ова сесија омогућава евалуаторима темељно разумијевање природе друштвених и родних неједнакости. Учесници се баве основним узроцима ових питања и разговарају о њиховим ширим импликацијама у друштву.

### **Сесија 2: Препознавање друштвених и родних неједнакости на радном мјесту**

Кључни исходи учења:

- ◆ Идентификовање различитих облика друштвених неједнакости.
- ◆ Препознавање ефеката друштвених неједнакости у радном окружењу.
- ◆ Откривање дискриминације на основу пола и инвалидитета.
- ◆ Разумијевање утицаја родне дискриминације и дискриминације на основу инвалидитета на радном мјесту.

Током ове сесије, учесници уче како да препознају специфичне случајеве друштвене и родне неједнакости у контексту организације или радног окружења, чиме се оспособљавају за оцјењивање ове динамике током својих евалуација.

### **Сесија 3: Примјена техника за смањење друштвених и родних неједнакости на радном мјесту**

Кључни исходи учења:

- ◆ Усвајање техника за смањење друштвених неједнакости у радном окружењу.
- ◆ Усвајање метода за рјешавање родних неједнакости на радном мјесту.

У завршној сесији учесници се упознају са практичним стратегијама за ублажавање друштвених и родних неједнакости. Овај одјељак се фокусира на практичне технике које евалуатори могу да примјене када оцјењују институције, чиме се промовише праведније и инклузивније окружење.

Овај модул чини кључан дио цјелокупне обуке, с обзиром на то да екстерни евалуатори треба да буду свјесни ових питања, док истовремено обезбјеђују правичност у својим процјенама.

**Прилози:**

- Прилог 1. Регионални програм обуке за екстерне евалуаторе – друштвени и родни модули  
([Regional training programme for external evaluators – social and gender modules](#))
- Прилог 2. Станојевић (2024), Разумијевање друштвених неједнакости у процесу образовања,  
на српском  
Станојевић (2024), [Understanding Social Inequalities in Education Process, in Serbia](#)



## ЗАКЉУЧЦИ

### Резиме кључних тачака

Регионалне интерне смјернице за осигурање квалитета намијењене за установе надлежне за екстерну евалуацију у области предтерцијарног образовања нуде вриједне смјернице за унапређење пракси управљања квалитетом код актера за осигурање квалитета на пољу екстерне евалуације широм Југоисточне Европе. Израђене у оквиру пројекта „Унапређења квалитета образовања и обуке у Југоисточној Европи“ (EQET SEE), ове Смјернице обезбјеђују свеобухватан оквир који обрађује неколико критичних аспеката:

- ◆ Смјернице дефинишу јасне поступке за ангажовање, обуку и оцјењивање екстерних евалуатора.
- ◆ Наглашавајући потребу за регионалним програмом обуке, Смјернице се залажу за пружање могућности екстерним евалуаторима да стекну неопходне вјештине и знање. Овај приступ не само да јача способности евалуатора већ и побољшава укупну ефикасност процеса евалуације.
- ◆ Укључивањем успостављених оквира као што су ISO и CAF, Смјернице дају преглед најбољих пракси институција у управљању квалитетом.
- ◆ Израда ових Смјерница одражава тежњу актера укључених у екстерну евалуацију из Албаније, Босне и Херцеговине, Косова\*<sup>13</sup>, Црне Горе, Републике Молдавије, Републике Сјеверне Македоније и Србије да заједно раде на заједничким циљевима у побољшању квалитета образовања.

### Позив на акцију за Агенције за осигурање квалитета

Актери у области осигурања квалитета укључени у екстерну евалуацију се подстичу да се активно укључе по питању Регионалних интерних смјерница за осигурање квалитета намијењених за установе надлежне за екстерну евалуацију у области предтерцијарног образовања и користе их као практичан ресурс у свом раду. Узимајући у обзир сљедеће приступе, ове установе могу да имају сљедеће користи од Смјерница:

- ◆ Актери укључени у екстерну евалуацију се позивају да уврсте Смјернице у своје праксе управљања квалитетом, подстичући досљеднији приступ екстерним евалуацијама.
- ◆ Регионални програм обуке нуди вриједне прилике и за новозапослене и за постојеће евалуаторе. Установе се подстичу да истраже ове опције за обуку како би побољшале компетенције евалуатора.
- ◆ Актери укључени у екстерну евалуацију могу да усвоје начин размишљања о сталном побољшању кроз редовне ревизије и усавршавање својих пракси у складу са Смјерницама, што им омогућава да остану осјетљиви на промјенљиви образовни пејзаж.

---

<sup>13</sup> \* Ова одредница не доводи у питање ставове о статусу и у складу је са резолуцијом Савјета безбједности УН 1244 и Мишљењем Међународног суда правде о проглашењу независности Косова.

- ◆ Актери укључени у екстерну евалуацију се подстичу да једни са другима дијеле увиде и искуства, промовишући културу сарадње која може довести до заједничких успеха у осигурању квалитета.

Интеграцијом ових Смјерница у своје пословање, актери у области осигурања квалитета укључени у екстерну евалуацију могу значајно да допринесу унапређењу квалитета образовања у Југоисточној Европи. Успјешна примјена ових Смјерница ће довести до ефикаснијих евалуација и побољшаних образовних исхода за све ученике у региону.