



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МУЗИЧКА ШКОЛА
„ЖИВОРАД ГРЕБИЋ”
Број 1059/11
15-09. 2026. год.
ВАЉЕВО

МУЗИЧКА ШКОЛА **ЖИВОРАД ГРЕБИЋ** ВАЉЕВО

САМОВРЕДНОВАЊЕ РАДА ШКОЛЕ

ОБЛАСТ 6:

ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА

ВАЉЕВО, ШКОЛСКА 2025 - 2026.

Тим за самовредновање школске 2025/26. године чине:

1. **Виолета Огњеновић, педагог школе – координатор**
2. мр Сузана Радовановић Перић, директор школе, члан
3. Александра Миливојевић Јоцић, индивидуална настава, члан
4. Бојана Перић, представник Савета родитеља, члан
5. Ђорђе Петровић, представник Школског одбора, члан
6. Елена Лазаревић, представник Ученичког парламента, члан
7. Теодора Дамњановић, групна теоретска настава, члан
8. Ана Миљковић, општеобразовна настава, члан

На састанку Тима одржаном 5.9.2025. године, утврђен је План рада Тима који чини саставни део Плана рада школе за школску 2025/2026. годину.

Самовредновање се врши на основу анализе:

- 1) Евиденције и педагошке документације установе, програма образовања и васпитања, годишњег плана рада и развојног плана рада установе;
- 2) Базе података у оквиру јединственог информационог система просвете и других извора података;
- 3) Резултата праћења различитих активности у установи, а посебно посматрања часова у школи;
- 4) Прикупљених података из спроведених истраживања у установи и на нивоу система образовања и васпитања и других релевантних података;
- 5) Ефеката реализованих активности у пројектима;
- 6) Разговора, стручних дискусија, састанака, резултата спроведених анкета и других аналитичкоистраживачких активности за које се процени да су неопходне;
- 7) Постојећих извештаја о вредновању квалитета рада установе.

Тим за самовредновање прикупља, анализира и обрађује податке који се односе на предмет самовредновања и врши процену квалитета предмета самовредновања на основу обрађених података.

Правилник о вредновању квалитета рада установа („Службени гласник РС“, број 10/2019 и 77/24)

План акције:

ФАЗА 1

- Избор области квалитета
- Проучавање и припрема инструмената за самовредновање
- Одређивање узорка испитивања
- Подела задужења међу члановима тима
- Обавештавање наставничког већа о избору области и плану акције

ФАЗА 2

- Попуњавање инструмената, вођење разговора, проучавање документације
- Анализа резултата из свих извора / инструмената. процена присуства показатеља и остварености стандарда
- Израда извештаја са препорукама и мерама
- Презентовање и усвајање извештаја

ФАЗА 3.

- Тим за развојно планирање израђује акциони план за унапређивање рада, који разматрају тим за обезбеђивање квалитета и развој школе и тим за самовредновање.
- Потом се прати и вреднује примена акционог плана, да би се уз прикупљање додатних података и праћење, проценили ефекти акционог плана и потом поново разматрали различити аспекти рада школе да би се утврдило да ли се стање у школи променило.

Крај једног циклуса је почетак новог – процес је континуиран.

ИЗВЕШТАЈ О САМОВРЕДНОВАЊУ

ОБЛАСТ КВАЛИТЕТА	ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА
ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ	Правилник о стандардима квалитета рада установе, "Службени гласник РС - Просветни гласник", број 14/18 и 1/24 Правилник о вредновању квалитета рада установе, "Службени гласник РС – Просветни гласник", број 10/19 и 77/24 Приручник за самовредновање рада школе, Завод за вредновање квалитета образовања и васпитања, Београд 2024.
ЦИЉ	Испитивање остварености стандарда квалитета у области Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима
ЗАДАЦИ	Прикупљање и анализа података из свеукупног живота школе; Анализа присуства показатеља и остварености стандарда у области Организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима ; Предлог мера.
ИЗВОРИ ДОКАЗА	Резултати упитника (скала процене) за запослене (наставници, стручни сарадници, директор, помоћници директора, секретар, шеф рачуноводства, административни радници), родитеље (Савет родитеља), ученике, и чланове Школског одбора. Резултати анализе школске документације (координатор тимова и помоћници директора). Остали извори доказа: • Интерна акта установе • Решење о структури и распореду обавеза наставника и стручних сарадника • Развојни план установе • Годишњи план рада • Годишњи извештај о раду школе • Извештаји о раду директора школе • Решење о формираним тимовима • Записници са седнице наставничког већа, одељењских, стручних већа и актива, тимова, колегијума, Савета родитеља, Школског одбора, Ученичког парламента и извештаји о раду • Портфолиа наставника и директора • Веб-сајт школе • Правилник о похваљивању и награђивању наставника и ученика • Извештаји о реализацији свих облика образовно-васпитног рада на класификационим периодима • План посете часовима • Протоколи посете часу • Евиденција директора о посећеним часовима и обављеним разговорима са наставницима након посећених часова • План рада стручних сарадника и наставника у звању у годишњем програму рада • Евиденција стручних сарадника и наставника у звању о посећеним часовима и обављеним разговорима са наставницима након посећених часова. • Извештаји о самовредновању квалитета рада установе. • Евиденција о реализованим семинарима • Извод из пописа о набављеним материјално-техничким ресурсима у претходном периоду • Годишњи финансијски план и извештај

	• Селфи или други онлајн инструмент којим се утврђује дигитална зрелост школе – резултати • Годишњи, оперативни планови рада наставника и припреме за час • Евиденција о реализованим посетама. • Резултати сарадње (новине, сајтови, извештаји о учешћу у разним пројектима) • Радови ученика настали као плод сарадње ван школе • Извештаји о међународној сарадњи • Документација о објављеним текстовима у електронским и штампаним медијима • Извештаји и документација о праћењу и евалуацији пројекта • Записници тима за међупредметне компетенције и предузетништво...
НАЧИН ПРИКУПЉАЊА ПОДАТАКА У ИЗВЕШТАЈУ	Упитници (скеле процене) за ученике, родитеље, запослене и представнике локалне самоуправе у Школском одбору; Остали извори доказа доступни у ЕС дневнику, школској архиви и сајту школе – анализа.
ПРИМЕЊЕНЕ ТЕХНИКЕ И ИНСТРУМЕНТИ	Техника 1: Скалирање (1 - Уопште није присутно, 2 – у мањој мери присутно, 3 – У већој мери присутно 4 - У потпуности присутно) приказано кроз мере централне тенденције – средњу вредност - аритметичка средина свих скорова у дистрибуцији (присуства показатеља скеле 1 – 4) и у процентима (присуство показатеља скеле 1 – 4); Инструменти: Скала процене за ученике, чланове Савета родитеља, Школског одбора и запослене; Узорак: обухватио је 106 испитаника и то: 57 запослених, 20 родитеља (чланови Савета родитеља) ОМШ и СМШ, 20 ученика и 9 чланова Школског одбора; Техника 2: Анализа садржаја школске документације; Инструменти: Скала процене присуства показатеља у документацији; Узорак: координатор свих тимова и 2 помоћника директора.
ЦИЉНЕ ГРУПЕ	Ученици СМШ Родитељи – Савет родитеља и Родитељи СМШ Запослени Представници локалне самоуправе у Школском одбору
ВРЕМЕ САМОВРЕДНОВАЊА	Мај-јун-август школске 2025/26. године
ПРОЦЕНА НИВОА ОСТВАРЕНИСТИ	Стандарди квалитета рада установе представљају сложене исказе о квалитетној пракси или условима у којима она може бити остварена. За описивање стандарда користе се показатељи који представљају дефиниције помоћу којих се процењује оствареност стандарда. У процесу вредновања утврђује се у којој мери су присутни показатељи који описују стандард. Степен присутности показатеља се процењује у односу на учесталост појављивања приликом посматрања процеса рада у току поступка вредновања и у односу на квалитет заступљености у пракси, документацији и другим изворима доказа. Присутност показатеља се процењује на скали 1 до 4: 4 означава да је показатељ присутан у потпуности, 3 да је показатељ присутан у већој мери, 2 да је показатељ присутан у мањој мери и 1 означава да показатељ није присутан. Оствареност стандарда представља меру испуњености прописаног стандарда квалитета.

Ниво остварености стандарда се изражава као аритметичка средина мере присутности свих показатеља у оквиру истог стандарда.
Постоје четири нивоа остварености стандарда и они су исказани на скали од 1 до 4, при чему 4 означава највиши ниво остварености:
Ниво 4 означава да је у ПОТПУНОСТИ остварен стандард и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 3,51 и 4,00.
Ниво 3 означава да је стандард остварен у ВЕЋОЈ МЕРИ и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 2,51 до 3,50.
Ниво 2 означава да је стандард остварен у МАЊОЈ МЕРИ и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 1,51 до 2,50.
Ниво 1 означава да стандард НИЈЕ остварен и представља вредност аритметичке средине мере присутности показатеља од 1,00 до 1,50.

Општи квалитет рада установе се утврђује проценом остварености свих прописаних стандарда квалитета рада установе и оцењује се оценом: 1, 2, 3 и 4, при чему је оцена 4 највиша оцена.

ОЦЕНА	КРИТЕРИЈУМ
4	Остварено 100% стандарда, с тим да је више од 50% стандарда остварено у потпуности (ниво 4), а остали су остварени у већој мери
3	Више од 75% стандарда остварено у потпуности (ниво 4) или у већој мери (ниво 3), док су преостали стандарди остварени у мањој мери
2	Више од 40% стандарда који су остварени у потпуности (ниво 4) или у већој мери (ниво 3), али не испуњава критеријум за оцену 3.
1	Нису испуњени критеријуми за оцене 2, 3 и 4

АНАЛИЗА И ЗАКЉУЧЦИ ЗА ОБЛАСТ: ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА

СТАНДАРД: 6.1. РУКОВОЂЕЊЕ ДИРЕКТОРА ЈЕ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂИВАЊА РАДА ШКОЛЕ

Резултати добијени техником 1:

Легенда: * З – запослени * СР – Савет родитеља *У – ученици; *ШО - Школски одбор

ПОКАЗАТЕЉИ		Аритметичка средина присуства показатеља				Средња оцена
		З	Р	У	ШО	
6.1.1.	Постоји јасна организациона структура са дефинисаним процедурама и носиоцима одговорности.	3,65	3,80	3,15	3,67	3,57
6.1.2.	Формирана су стручна тела и тимови у складу са потребама школа и компетенцијама запослених.	3,79	3,45	3,10	3,78	3,53
6.1.3.	Директор прати делотворност рада стручних тимова и доприноси квалитету њиховог рада.	3,81	3,80	/	3,78	3,80
6.1.4.	Директор обезбеђује услове да запослени, ученички парламент и савет родитеља активно учествују у доношењу одлука у циљу унапређења рада школе.	3,65	3,85	3,15	3,67	3,58
6.1.5.	Директор користи различите механизме за мотивисање запослених.	3,21	3,70	2,95	3,67	3,38
		3,62	3,72	3,09	3,71	3,54

Одлука о евалуацији са образложењима и доказима

Стандард је у целини оцењен просечном оценом 3,54. Запослени су га оценили са 3,62, Савет родитеља са 3,72, ученици са 3,09, а чланови Школског одбора са 3,71. Оцене показују висок степен поверења одраслих група у организацију и руковођење школом, али и приметно уздржанију процену ученика.

Јасна структура је препозната, али није свима једнако видљива

Одрасли високо оцењују јасну организациону структуру, док је оцена ученика умеренија. Школа не функционише стихијски: постоје утврђене одговорности, тела, распоред обавеза и канали комуникације. Ученици не морају познавати унутрашњу структуру као запослени, али морају знати коме се обраћају када имају проблем, питање или предлог. Зато структуру не треба усложњавати, већ учинити видљивијом и ближом корисницима.

Стручни тимови су најснажнија тачка стандарда

Праћење делотворности стручних тимова добило је највишу оцену у оквиру стандарда (3,80). Тимови, дакле, нису препознати само као формално формирана тела, већ као структуре чији се рад прати и повезује са квалитетом школе. Следећи корак није формирање нових тимова, већ јаснија веза између предлога, носиоца, реализације и ученог ефекта. Делегирање задатка не значи повлачење руководства, већ праћење и повратну информацију без преузимања сваког корака.

Учешће у одлучивању: снажан однос са родитељима, умеренији доживљај ученика

Родитељи високо препознају учешће Савета родитеља, док ученици умереније процењују сопствени утицај. То не оспорава рад Ученичког парламента, већ поставља питање колико су његови предлози и одлуке видљиви ученицима који нису непосредни чланови. Партипација зато захтева јасан пут: предлог — разматрање — одговор — одлука — повратна информација. Није неопходно да сваки предлог буде прихваћен, али мора бити видљиво да је озбиљно разматран.

Мотивација запослених: најважнији сигнал за унапређење

Најниже оцењен показатељ односи се на мотивацију и препознавање доприноса. Школа има успешне појединце и видљиве резултате, али запослени умереније процењују механизме којима се њихов труд примећује и подстиче. Мотивација се не своди на награду. Важни су конкретна повратна информација, видљивост успешне праксе и равноправно уважавање различитих доприноса, не само највидљивијих успеха. У музичкој школи лако се виде концерт, награда и наступ; мање се виде дуготрајан рад са учеником,

помоћ колеги, одговорно вођење процеса, одржавање инструмената или тихи допринос атмосфери поверења.

Закључак:

Резултати описују руковођење засновано на организационој јасноћи, активном праћењу и отворености за учешће. Најважнији развојни изазов није недостатак система, већ потреба да унутар њега више људи осети да су њихов глас и допринос важни. Посебно је значајно високо поверење у рад стручних тимова. Истовремено, оцена мотивације подсећа да добро организован систем не гарантује да се сваки запослени осећа виђеним и уваженим. Разлику између ученичких и одраслих оцена не тумачим као одбацивање начина руковођења, већ као позив да процеси буду разумљивији, ближи и осетљивији на искуство људи који у школи свакодневно раде и уче.

Од 5 показатеља, 4 присутна у потпуности, показатељ 6.1.5. присутан у већој мери.

Стандард остварен у потпуности (4)

СТАНДАРД: 6.2. У ШКОЛИ ФУНКЦИОНИШЕ СИСТЕМ ЗА ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ КВАЛИТЕТА РАДА

Резултати добијени техником 1:

Легенда: * З – запослени * СР – Савет родитеља * У – ученици; *ШО - Школски одбор

ПОКАЗАТЕЉИ		Аритметичка средина присуства показатеља				Средња оцена
		З	Р	У	ШО	
6.2.1.	Директор редовно остварује инструктивни увид и надзор у образовно-васпитни рад.	3,65	3,80	3,50	3,67	3,66
6.2.2.	Стручни сарадници и наставници у звању прате и вреднују образовно-васпитни рад и предлажу мере за побољшање квалитета рада.	3,51	3,80	3,50	3,67	3,62
6.2.3.	Тим за самовредновање остварује самовредновање рада школе у функцији унапређивања квалитета.	3,65	3,85	/	3,67	3,72
6.2.4.	У школи се користе подаци из јединственог информационог система просвете за вредновање и унапређивање рада школе.	3,53	/	/	3,56	3,55
6.2.5.	Директор ствара услове за континуирано праћење и вредновање дигиталне зрелости школе.	3,49	3,80	2,80	3,56	3,41
6.2.6.	Директор предузима мере за унапређење образовно-васпитног рада на основу резултата праћења и вредновања.	3,61	3,90	/	3,89	3,80
		3,57	3,83	3,27	3,67	3,59

Запослени су стандард у целини оценили са 3,57, родитељи са 3,83, ученици са 3,27, а Школски одбор са 3,67. Високе оцене родитеља и Школског одбора показују поверење да школа прати свој рад и предузима мере. Ученици најбоље препознају непосредно праћење наставе, док су критичнији према дигиталној димензији учења.

Инструктивни увид: праћење које запосленом треба да буде корисно

Инструктивни увид је високо оцењен, а ученици препознају присуство руководства у праћењу наставе. Његова развојна вредност, међутим, не зависи од броја посета, већ од конкретне повратне информације, договореног корака и накнадне подршке. У музичкој школи протокол мора уважити разлике између индивидуалне, теоретске и општеобразовне наставе, пробе ансамбла и јавног часа. Заједничка структура је корисна, али не сме избрисати специфичност наставне ситуације.

Стручни сарадници и наставници у звању: ресурс који може бити видљивије искоришћен

Праћење образовно-васпитног рада од стране стручних сарадника и наставника у звању оцењено је са 3,62. У школи постоје људи са различитим компетенцијама: педагог и психолог могу повезати опсервацију наставе са потребама ученика, наставници у звању могу пружити колегијалну стручну подршку, библиотекари подржати истраживачки рад и информациону писменост, помоћници

директора обезбедити континуитет праћења, а координатори издвојених одељења осигурати да Лајковац, Мионица и Осечина буду равноправан део система квалитета. Оцена запослених указује да овај ресурс постоји, али вероватно није увек систематски и равномерно коришћен. Стручни сарадници и наставници у звању не треба да буду укључени само када се појави проблем, већ и у препознавање добре праксе, превенцију тешкоћа и осмишљавање развојних мера.

Самовредновање је функционално, али треба затворити круг

Самовредновање је функционално: постоје тим, план, инструменти и укључене циљне групе. Следећи ниво зрелости није више анкета, већ прецизније тумачење онога што се налази иза оцене и избор мере чији се ефекат може проверити. Извештај има пун смисао само ако се његови налази препознају у плановима рада, професионалном развоју, раду тимова и одлукама о ресурсима. Он није крај процеса, већ тачка преласка у промену праксе.

Подаци постоје, али морају постати приступачнији за одлучивање

Школа располаже великим бројем података о ученицима, настави, стручном усавршавању и ресурсима. Проблем није њихов недостатак, већ распршеност и недовољно функционалан облик за доношење одлука. Култура заснована на подацима не своди школу на бројеве. У музичком образовању број показује где треба погледати, док стручни увид и разговор помажу да се разумеју уметничка зрелост, истрајност, самопоуздање и осећај припадности.

Дигитална зрелост: опрема није исто што и култура дигиталног учења

Дигитална зрелост је најниже оцењен део области, посебно ученичко вршњачко учење (2,80). Треба разликовати постојање опреме, употребу технологије од стране наставника и њено коришћење као средства активног и заједничког учења ученика. Развојни задатак није „више технологије“, већ сврсисходнија употреба: снимање и анализа извођења, нотографија, дигиталне партитуре, размена материјала, повезивање локација школе и вршњачко подучавање.

Закључак:

Високе оцене показују да школа не остаје пасивна пред уоченим проблемом. Ипак, добро евидентирана активност није исто што и доказана промена: после радионице треба видети шта је примењено, после набавке како се ресурс користи, а после ученичког предлога шта је одлучено. Резултати потврђују функционалан систем праћења, али и обавезу да се мање ослањамо на количину извештаја, а више на питање шта смо захваљујући подацима заиста променили. Потребно је повезати педагога, психолога, библиотекаре, наставнике у звању, помоћнике директора и координаторе издвојених одељења око ограниченог броја приоритета и искрено проверити њихове ефекте.

Од 6 показатеља, 5 присутно у потпуности, показатељ 6.2.5. присутан у већој мери.

Стандард остварен у потпуности (4)

СТАНДАРД: 6.3. ЛИДЕРСКО ДЕЛОВАЊЕ ДИРЕКТОРА ОМОГУЋАВА РАЗВОЈ ШКОЛЕ

Резултати добијени техником 1:

Легенда: * 3 – запослени * СР – Савет родитеља *У – ученици; *ШО - Школски одбор

ПОКАЗАТЕЉИ		Аритметичка средина присуства показатеља				Средња оцена
		З	Р	У	ШО	
6.3.1.	Директор својом посвећеношћу послу и понашањем даје пример другима.	3,53	3,80	3,05	3,67	3,51
6.3.2.	Директор показује отвореност за промене и подстиче иновације.	3,54	/	3,10	3,78	3,47
6.3.3.	Директор промовише вредности учења и развија школу као заједницу целоживотног учења.	3,63	/	/	3,56	3,60

6.3.4.	Директор планира лични професионални развој на основу резултата спољашњег вредновања и самовредновања свог рада.	3,63	/	/	3,67	3,65
		3,58	3,80	3,08	3,67	3,56

Лидерство се не препознаје само у способности директора да организује рад и реши проблем, већ у правцу који школа има, вредностима које потврђује и спремности људи да преузму одговорност за њен развој. Резултати показују развојну оријентацију, отвореност за промене и промовисање учења, али и неједнаку видљивост руководства ученицима. Искуство кризних периода додатно је показало да лидерство подразумева и смиреност, јасну комуникацију и очување поверења када нема уобичајене сигурности. Запослени су стандард у целини оценили са 3,58, Школски одбор са приближно 3,67, док су ученици два њима намењена показатеља оценили са 3,08. Родитељи су процењивали приступачност, информисаност и праведност директорке и дали оцену 3,80.

Лични пример је препознат, али близина руководства није свуда једнако доживљена

Запослени, родитељи и Школски одбор високо процењују посвећеност, професионални ауторитет и праведност. Ученици су исти аспект оценили са 3,05, што показује да близина руководства није свуда једнако доживљена. У великој школи са четири локације приступачност не може значити лични разговор са свима, али мора значити јасан пут до изношења става и повратне информације. Тај пут носе и педагог, психолог, одељењске старешине, помоћници директора и Тим за подршку ученицима.

Отвореност за промене је једна од највидљивијих лидерских снага

Отвореност за промене једна је од највидљивијих снага. Школа се препознаје по пројектима, сарадњи и иновативним приступима, али иновацију не треба поистоветити са сталним увођењем нових активности. Зрело лидерство разликује шта треба да постане редовна пракса, шта више није приоритет и које нове идеје заиста одговарају потребама ученика и школе. Вредност промене мери се одрживошћу и ефектом, не бројем покренутих иницијатива.

Дијалог са ученицима постоји, али није једнако видљив свима

Континуитет дијалога са ученицима оцењен је са 3,10. Више од половине ученика препознаје отворен простор за разговор, али значајан број не осећа да је у тај дијалог довољно укључен.

Средњошколци су зрели саговорници о настави, оптерећењу, односима, наступима и професионалној оријентацији. Дијалог зато треба проширити изван формалног круга Ученичког парламента и повезати га са радом одељенских старешина и Тима за подршку ученицима.

Школа као заједница учења

Школа као заједница целоживотног учења високо је оцењена. Ипак, заједница учења постоји тек када се појединачно знање дели и постаје доступно другима. Лидерска улога није само да омогући усавршавање, већ да створи услове у којима се ново знање примењује, размењује и проверава у пракси.

Закључак:

Запослени и Школски одбор високо оцењују професионални развој директорке. Самовредновање показује два конкретна приоритета: структурисани дијалог са ученицима и јачање подељеног лидерства. У целини, резултати описују развојно лидерство са елементима трансформационог приступа: посвећеност, подстицање промена, учење, партнерства и јасан идентитет школе. Подељена и партиципативна димензија, међутим, још није развијена у истој мери као лична иницијатива и организациона способност руководства. Следећи корак није питање личног „наслеђа“, већ институционалне зрелости: више запослених, стручних сарадника, координатора и ученика треба да постане видљив носилац школске визије. Снажна лична иницијатива може имати и другу страну — навику других да чекају покретање руководства. Зато у наредном периоду тежиште није на броју нових иницијатива, већ на квалитету учешћа других у њиховом осмишљавању и вођењу.

Од 4 показатеља, 3 присутна у потпуности, показатељ 6.3.2. присутан у већој мери.
Стандард остварен у потпуности (4)

СТАНДАРД: 6.4. ЉУДСКИ РЕСУРСИ СУ У ФУНКЦИЈИ КВАЛИТЕТА РАДА ШКОЛЕ

ПОКАЗАТЕЉИ		Аритметичка средина присуства показатеља				Средња оцена
		З	Р	У	ШО	
6.4.1.	Директор подстиче професионални развој запослених и обезбеђује услове за његово остваривање у складу са могућностима школе.	3,58	/	/	3,78	3,68
6.4.2.	Запослени на основу резултата спољашњег вредновања и самовредновања планирају и унапређују професионално деловање.	3,28	/	/	3,22	3,25
6.4.3.	Наставници, наставници са звањем и стручне службе сарадњом унутар школе и умрежавањем између школа вреднују и унапређују наставу и учење.	3,35	/	/	3,67	3,51
6.4.4.	Запослени примењују новостечена знања из области у којима су се усавршавали.	3,42	3,65	3,35	3,33	3,44
		3,41			3,50	3,47

Квалитет школе у највећој мери зависи од људи који у њој раде: од њиховог знања, професионалне одговорности, способности да разумеју потребе ученика и спремности да сопствену праксу стално преиспитују и унапређују. Ни велики број стручних обука, семинара и појединачних професионалних достигнућа сам по себи не чини школу заједницом учења. Прави ефекат настаје тек када ново знање уђе у наставу, када се подели са колегама, прилагоди специфичностима школе и претвори у видљиву промену у искуству ученика. Управљање људским ресурсима зато подразумева препознавање потенцијала запослених, повезивање различитих компетенција, подршку млађим колегама, развој менторства и стварање професионалне културе у којој је размена знања уобичајени део рада. Професионални развој и мотивација запослених морају се посматрати и у контексту дуготрајног професионалног и емоционалног оптерећења. Периоди прекида, неизвесности и друштвених тензија тражили су од запослених додатну флексибилност. Зато данас питање људских ресурса није само питање нових компетенција, већ и обнове професионалне повезаности, осећаја уважавања и међусобне подршке.

Стандард 6.4 оцењен је укупном просечном оценом 3,47. Запослени су га оценили са 3,41, а Школски одбор са 3,50. Родитељи и ученици процењивали су само видљиву примену знања у настави. Резултати показују јасну разлику између високо оцењеног обезбеђивања прилика за усавршавање и умереније оцењеног повезивања усавршавања са вредновањем, променом праксе и систематском разменом знања.

Подршка професионалном развоју је снажна страна

Подстицање професионалног развоја и обезбеђивање услова највише је оцењен показатељ у области. Запослени препознају подршку за семинаре, стручне скупове, пројекте, студијска путовања, мобилности, напредовање у звању и професионално ангажовање изван школе. Оцена Школског одбора је још виша од оцено запослених. Орган управљања јасно препознаје да школа улаже у развој људи. Запослени, међутим, непосредније уочавају разлике у доступности, временским могућностима, оптерећењу и примени наученог. У школи са више локација једнакост прилика не значи само да је обука формално доступна свима. Она подразумева да запослени у Лајковцу, Мионици и Осечини имају правовремене информације, организациону подршку и могућност да сопствену праксу представе остатку колектива.

Од резултата вредновања до личног професионалног плана – најслабија карика

Најниже је оцењено планирање професионалног деловања на основу резултата спољашњег вредновања и самовредновања: 3,25. Овај налаз не показује да лични планови не постоје, већ поставља питање колико они заиста произлазе из самопроцене компетенција, повратне информације након посете часу, потреба конкретних ученика и развојних приоритета школе. Постоји ризик да лични план професионалног развоја постане формални документ који настаје на почетку школске године, али

нема довољно јасну везу са стварним професионалним изазовом наставника. Потреба за професионалним развојем не мора увек захтевати спољашњу обуку. Понекад је најкорисније посматрати час колеге, разговарати са педагогом или психологом, анализирати напредовање конкретног ученика, добити подршку наставника у звању, заједнички припремити час или испробати нову методу.

Хоризонтално учење постоји, али није довољно систематично

Сарадњу наставника, наставника у звању и стручних служби унутар школе, као и умрежавање са другим школама, запослени су оценили умереније од Школског одбора. Институционално постоје сарадња, партнерства и тимови, али запослени процењују колико се размена стварно одвија у њиховом свакодневном раду. У музичкој школи индивидуална настава омогућава изузетно прилагођен рад, али истовремено може учинити наставникову праксу мање видљивом колегама. Наставник може годинама успешно радити, а да остали имају мало прилика да виде како мотивише ученика, планира вежбање, превазилази техничку тешкоћу или припрема наступ. Слично томе, наставници индивидуалне, групне теоретске и општеобразовне наставе често раде у паралелним круговима. Библиотекари, педагог и психолог поседују знања која могу значајно подржати наставу, али нису увек довољно укључени у заједничко осмишљавање наставних и развојних активности. Хоризонтално учење не треба свести на обавезно одржавање угледног часа. Оно може бити кратак приказ успешног поступка, анализа наставне ситуације, међусобна посета часу, менторски разговор, тематски сусрет или сарадња матичне школе и издвојених одељења.

Примена наученог је видљива, али ефекти нису довољно документовани

Примена новостечених знања оцењена је са 3,44. Родитељи и ученици позитивно процењују наставу као савремену и прилагођену потребама, што показује да се део професионалног развоја види у непосредном квалитету наставе. Истовремено, школа нема увек довољно јасне доказе о путу од обуке до примене. Добро евидентирамо ко је присуствовао обуци и колико је сати остварено, а мање систематично шта је запослени променио, где је ново знање применио, како су ученици реаговали и да ли је искуство подељено са колегама. Не треба очекивати да свака обука доведе до велике иновације. Понекад је важна промена мала: другачије постављено питање, јаснија повратна информација, боља организација вежбања, нови облик комуникације са родитељима или осмишљенија употреба дигиталног ресурса. Али и мала промена треба да буде препозната и, када је корисна, подељена.

Стручност појединаца и знање установе нису исто

Школа располаже значајним стручним потенцијалом: искусним наставницима, наставницима у звању, менторима, стручним сарадницима, библиотекарима и запосленима са искуством у пројектима, такмичењима и међународној сарадњи. Међутим, знање установе није једноставан збир знања њених запослених. Установа заиста поседује знање тек када оно није везано само за једну особу, када може бити пренето, доступно је колегама, користи се у решавању проблема и остаје сачувано у примерима, материјалима и процедурама. То је посебно важно у школи са више локација. Добра пракса матичне школе не сме остати невидљива издвојеним одељењима, као што ни квалитетан рад колега у Лајковцу, Мионици и Осечини не сме остати недовољно познат остатку колектива.

Менторство није потребно само приправницима

Менторска подршка може бити корисна наставнику који први пут преузима одељењско старешинство, укључује се у пројекат, припрема ученика за нову врсту такмичења, жели да напредује у звању, сусреће се са сложенom ученичком ситуацијом или преузима руковођење тимом. Менторство у том смислу није хијерархијски однос онога ко зна и онога ко не зна. Оно представља договорену професионалну подршку особе која у одређеној области има више искуства. Један наставник може бити ментор у раду са талентованим ученицима, а истовремено тражити подршку колеге у употреби дигиталних технологија.

Закључак:

Резултати потврђују да су професионални развој и стварање прилика за учење били важан део начина руковођења. Ипак, обезбеђивање обуке није довољно ако се њено знање не пренесе у праксу и колектив. Тежиште зато не треба да буде на великом

броју нових обука, већ на једноставним и одрживим начинима да запослени уче једни од других, а резултати тог учења постану видљиви у раду са ученицима.

Од 4 показатеља, 2 присутна у потпуности, показатељи 6.4.2. и 6.4.4. присутни у већој мери.
Стандард остварен у већој мери (3)

СТАНДАРД: 6.5. МАТЕРИЈАЛНО-ТЕХНИЧКИ РЕСУРСИ КОРИСТЕ СЕ ФУНКЦИОНАЛНО

Резултати добијени техником 1:

Легенда: * З – запослени * СР – Савет родитеља *У – ученици; *ШО - Школски одбор

ПОКАЗАТЕЉИ		Аритметичка средина присуства показатеља				Средња оцена
		З	Р	У	ШО	
6.5.1.	Директор обезбеђује оптимално коришћење материјално-техничких ресурса.	3,60	3,85	2,95	3,78	3,55
6.5.2.	Наставници континуирано користе наставна средства у циљу побољшања квалитета наставе.	3,51	3,75	3,50	3,56	3,58
6.5.3.	Материјално-технички ресурси ван школе (културне и научне институције, историјски локалитети, научне институције, привредне и друге организације и сл.) користе се у функцији наставе и учења.	3,58	3,85	2,90	3,44	3,44
		3,56	3,82	3,12	3,59	3,52

Материјално-технички ресурси школе не представљају квалитет сами по себи. Простор, инструменти, наставна средства, литература и дигитална опрема добијају пуну вредност тек када су доступни, функционални и употребљени на начин који доприноси учењу и развоју ученика. У музичкој школи ово питање има посебну тежину. Квалитет наставе непосредно зависи од стања инструмената, акустичких и просторних услова, могућности за индивидуални и ансамблски рад, доступности нотног материјала, техничке опреме за снимање и репродукцију звука, као и од прилика да ученици уче изван школске зграде — у концертним салама, установама културе, оркестрима, на фестивалима, радионицама и у сусретима са професионалним музичарима.

Пошто школа, поред матичне установе у Ваљеву, има издвојена одељења у Лајковцу, Мионици и Осечини, управљање ресурсима подразумева и питање правичности. Није довољно да школа као целина располаже одређеном опремом. Важно је да ученици и наставници у свим организационим деловима имају услове који им омогућавају квалитетан рад.

Резултати самовредновања показују да одрасли актери веома високо оцењују начин на који школа користи материјално-техничке ресурсе. Ученици позитивно процењују употребу наставних средстава на часовима, али су критичнији када процењују колико се њихови ставови уважавају приликом планирања опреме и колико се ресурси ван школе користе у функцији њиховог учења.

Пандемија је променила и разумевање школских ресурса. Дигитална опрема, платформе, комуникациони канали и могућност снимања више нису били само додаток настави, већ услов њеног континуитета. То искуство објашњава зашто је важно да се ресурси не процењују само по томе да ли постоје, већ и по томе колико су доступни, равномерно коришћени и прилагођени специфичностима музичке наставе.

Шта нам показују резултати

Стандард 6.5 оцењен је укупном просечном оценом 3,52. Запослени су га оценили са 3,56, родитељи са 3,82, ученици са 3,12, а чланови Школског одбора са 3,59. Највише је оцењена непосредна употреба наставних средстава, док највећи развојни сигнал представља разлика између институционалне процене ресурса и ученичког доживљаја сопственог учешћа и приступа.

Оптимално коришћење ресурса: висока оцена одраслих, умеренија оцена ученика

Запослени, родитељи и Школски одбор високо оцењују оптимално коришћење материјално-техничких ресурса. Ученици су, међутим, исказ који се односи на уважавање њихових ставова о потреби за наставним средствима, опремом и технологијом оценили са 2,95. Овај налаз не мора да значи да школа не одговара на материјалне потребе ученика. Вероватније је да ученици нису увек довољно

укључени у процес у коме се потребе прикупљају, разматрају и претварају у приоритете. Они виде крајњи резултат — да ли средство постоји, да ли је инструмент исправан и да ли им је технологија доступна — али им је мање познато како се приоритети утврђују, шта зависи од оснивача или донатора и због чега се нека набавка реализује пре друге. Није реално очекивати да се свака исказана потреба претвори у набавку. Оправдано је, међутим, очекивати да ученици и запослени знају да је предлог размотрен, који су приоритети школе и због чега је одређена одлука донета.

Наставна средства се користе, а ученици њихову употребу препознају

Континуирана употреба наставних средстава најбоље је оцењен показатељ ове области. Посебно је значајна ученичка оцена 3,50, јер показује да ученици непосредно препознају функционалну употребу ресурса у настави. У музичкој школи очигледност наставе не подразумева само визуелна средства. Она обухвата демонстрацију на инструменту, слушање и упоређивање различитих извођења, рад са партитуром, аудио и видео снимање, анализу сопственог извођења, употребу метронома, снимљене пратње и дигиталних алата, као и непосредно искуство ансамблског музицирања. Оцена запослених од 3,51 ипак указује да услови вероватно нису потпуно уједначени у свим учионицама, предметима и организационим деловима. Постојање опреме не значи да је она увек лако доступна, исправна, распоређена тамо где је најпотребнија или довољно позната свим потенцијалним корисницима.

У музичкој школи одржавање је једнако важно као и набавка

Када се говори о ресурсима, пажња се најчешће усмерава на набавку нове опреме. За музичку школу је, међутим, подједнако важно редовно и стручно одржавање постојећих ресурса. Инструмент који формално постоји на пописној листи није стварни наставни ресурс ако није исправан, није редовно штимован, недостају му делови, није прилагођен узрасту ученика или није доступан у време када је потребан. Исто важи за клавире, гудачке и дувачке инструменте, ударалке, сталке, озвучење, рачунаре, пројекторе, опрему за снимање, нотни материјал и стручну литературу. Рационално управљање ресурсима зато се не мери само вредношћу набављене опреме. Оно се види у дужини њеног употребног века, редовном сервисирању, благовременом пријављивању проблема, одговорном коришћењу, јасној евиденцији и доступности различитим корисницима.

Ресурси ван школе: велика институционална видљивост, умереније ученичко искуство

Родитељи коришћење ресурса ван школе оцењују са 3,85, запослени са 3,58, Школски одбор са 3,44, а ученици са 2,90. Ова разлика заслужује пажљиво тумачење. Школа је очигледно присутна у јавном и културном животу. Родитељи виде концерте, наступе, гостовања и сарадњу са установама. Ученици, међутим, можда не доживљавају све те активности као део сопственог учења. Неки су често укључени у пројекте, такмичења и наступе, док други имају знатно мање таквих прилика. Посета концерту или наступ у културној установи не постају аутоматски образовно искуство. Потребно је да активност има јасну везу са наставним циљем, припрему пре одласка, активну улогу ученика и разговор или анализу после активности. Зато није довољно бројати сарадње и посете. Потребно је проверити ко је у њима учествовао, шта је научио и колико су прилике биле равномерно доступне.

Различите перспективе доступности ресурса

Родитељи виде укупну опремљеност, јавне активности и побољшања, ученици процењују да ли баш они могу да користе средство, да ли је инструмент исправан, да ли је њихов предлог саслушан и да ли им је активност ван школе помогла у учењу. Зато ученичка оцена даје важну информацију о стварној доступности, а не само о постојању ресурса.

Четири локације — једна школа

Функционално управљање ресурсима посебно је сложено када се настава реализује у више места. Матична школа и издвојена одељења не могу увек имати потпуно исту опрему, број инструмената или просторне услове. Ипак, различитост услова не сме да доведе до систематски различитог квалитета наставе. Потребно је разликовати ресурсе који морају постојати на свакој локацији, ресурсе који се могу делити и плански премештати, активности за које ученици долазе у матичну школу и ресурсе локалне заједнице који могу бити коришћени у Лајковцу, Мионици и Осечини. Координатори издвојених одељења у том процесу не треба да буду само особе које пријављују квар или недостатак. Они треба да учествују у утврђивању приоритета, праћењу употребе и процени ефеката

набављене опреме.

Библиотека као активан наставни ресурс

Библиотека не треба да буде посматрана само као простор у коме се чувају књиге и нотни материјал. У музичкој школи библиотечки ресурс обухвата нотна издања, стручну и педагошку литературу, аудио и видео записе, дигиталне базе партитура, материјале настале у школи, архиву концерата и пројеката и подршку ученицима у истраживачком и матурском раду. Библиотекари зато имају важну улогу у повезивању материјалних и дигиталних ресурса са наставом. Њихов задатак није само да евидентирају шта школа поседује, већ и да помогну да запослени и ученици знају шта им је доступно и како то могу користити.

Закључак:

Резултати потврђују да су улагање у услове рада и рационално коришћење средстава препознати као важна обележја руковођења. Посебно је значајно што ученици високо оцењују употребу наставних средстава на часовима. Истовремено, њихове оцено учешћа у утврђивању приоритета и коришћења ресурса ван школе показују да процес треба учинити отворенијим и прилике равномернијим. Приоритет није дуга листа нових набавки, већ јасна слика о употреби, одржавању и неједнакостима између локација.

Од 3 показатеља, 2 присутна у потпуности, показатељ 6.5.3. присутан у већој мери.

Стандард остварен у потпуности (4)

СТАНДАРД: 6.6. ШКОЛА ПОДРЖАВА ИНИЦИЈАТИВУ И РАЗВИЈА ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ДУХ

Резултати добијени техником 1:

Легенда: *З – запослени *СР – Савет родитеља *У – ученици; *ШО - Школски одбор

ПОКАЗАТЕЉИ		Аритметичка средина присуства показатеља				Средња оцена
		З	Р	У	ШО	
6.6.1.	Директор развија сарадњу и мрежу са другим установама, привредним и непривредним организацијама и локалном заједницом у циљу развијања предузетничких компетенција ученика.	3,68	3,85	2,70	3,89	3,53
6.6.2.	У школи се подржава реализација пројеката којима се развијају опште и међупредметне компетенције.	3,61	/	/	3,78	3,70
6.6.3.	Школа кроз школске пројекте развија предузимљивост, оријентацију ка предузетништву и предузетничке компетенције ученика и наставника.	3,49	3,70	3,30	3,56	3,51
6.6.4.	Школа укључује ученике и родитеље у конкретне активности у кључним областима квалитета.	3,47	3,90	3,15	3,56	3,52
6.6.5.	Директор развија међународну сарадњу и пројекте усмерене на развој кључних компетенција за целоживотно учење ученика и наставника.	3,95	3,90	3,15	3,89	3,72
		3,64	3,84	3,08	3,74	3,60

Предузимљивост се у образовању понекад погрешно своди на економске активности или покретање посла. У музичкој школи она има много шире значење: способност ученика да препозна идеју, осмисли начин њене реализације, сарађује са другима, преузме одговорност, представи свој рад и процени резултат. Уметнички развој сам по себи захтева иницијативу. Ученик који самостално планира вежбање, припрема наступ, учествује у ансамблу, осмишљава програм концерта или представља сопствени рад већ развија истрајност, организацију, комуникацију, тимски рад и способност доношења одлука. Улога школе је да те способности не препусти само индивидуалном таленту и спонтаном искуству. Потребно је стварати ситуације у којима ученици могу да преузму активнију улогу, повежу се са реалним професионалним окружењем и науче како се идеја претвара у конкретну активност.

Резултати показују да су сарадња са другим установама, пројектна активност и међународна сарадња међу најпрепознатљивијим снагама школе. Истовремено, ученичке оцено показују да институционална успешност не значи аутоматски да сви ученици имају

непосредно искуство учешћа у тим процесима.

Партнерства и отвореност школе такође су се развијали у условима у којима су путовања, јавни наступи и непосредни сусрети повремено били прекидани или ограничени. Очување сарадње у таквом времену показало је њену институционалну снагу, али и потребу да се користи од партнерстава шире пренесу ученицима и запосленима који нису могли непосредно да учествују у свакој активности.

Шта нам показују резултати

Стандард 6.6 у целини је оцењен просечном оценом 3,60. Запослени су га оценили са 3,64, родитељи са 3,84, ученици са 3,08, а чланови Школског одбора са 3,74. Реч је о једној од најбоље оцењених области код одраслих, али и о области у којој је разлика између институционалне и ученичке перспективе посебно изражена.

Партнерства су видљива снага школе

Развијање сарадње са другим установама, организацијама и локалном заједницом одрасли су оценили између 3,68 и 3,89. Оцене потврђују да школа није затворена у сопствени простор и оквиру обавезног програма. Партнерства су омогућила јавну и културну видљивост, нове просторе за наступе и учење, размену професионалних искустава, приступ пројектима и додатним ресурсима, сусрете са другим школама и образовним системима и јачање угледа школе у заједници. Из перспективе руковођења, ово је једна од најјасније препознатих развојних снага. Ипак, институционално партнерство има пуну образовну вредност само ако се може одговорити на питање шта су ученици кроз ту сарадњу научили и колико их је било непосредно укључено.

Свет рада: највећи раскорак између институционалне и ученичке перспективе

Ученици су могућност упознавања света рада у реалном окружењу оценили са 2,70, што је најнижа појединачна оцена у овој области. Насупрот томе, одрасли су шири аспект сарадње оценили између 3,68 и 3,89. Ова разлика не значи да школа нема развијену сарадњу са професионалним окружењем. Она показује да ученици ту сарадњу не препознају довољно као прилику да непосредно упознају различите музичке и сродне професије, реалне услове професионалног рада, могућности наставка школовања и организационе и продукцијске послове у култури. За ученике музичке школе свет рада не обухвата само професију извођача или наставника. Он укључује оркестарског и камерног музичара, диригента, композитора, аранжера, музичког педагога, тонског сниматеља, продуцента, организатора културних програма, музичког уредника, библиотекара и архивисту, градитеља и сервисера инструмената, музиколога и менаџера у култури. Могуће је да школа сарађује са бројним установама, али да је улога ученика у тој сарадњи најчешће ограничена на наступ. Наступ је важан, али није исто што и систематско упознавање професије, организације продукције, техничке реализације, комуникације са публиком и професионалних одговорности извођача.

Пројектна култура је развијена, али ефекте треба прецизније пратити

Подршка пројектима којима се развијају опште и међупредметне компетенције оцењена је веома високо. Пројекти су постали уобичајен део рада и прилика да ученици и наставници повезују комуникацију, сарадњу, креативност, организацију времена, јавно представљање, дигиталне компетенције и истраживање. Сама чињеница да је пројекат реализован, међутим, не говори довољно о његовом квалитету. Потребно је разликовати пројекат у коме ученици активно истражују, предлажу и одлучују од активности коју су одрасли унапред осмислили, а ученици у њој само извршавају задатке. После пројекта треба поставити питања: шта су ученици самостално урадили, које су одлуке доносили, са којим проблемима су се сусрели, шта су научили о сарадњи и одговорности и шта би следећи пут урадили другачије.

Креативност се високо вреднује, али предузимљивост треба учинити конкретнијом

Ученици позитивно процењују подршку критичком и креативном мишљењу. То је природно у уметничкој школи, али креативност се не развија само интерпретацијом дела, она подразумева и способност ученика да постави питање, понуди решење, осмисли активност и аргументује избор. Предузимљивост захтева још један корак: да идеја добије реалан план и одговорност. Ученик је развија када предложи тему концерта, учествује у расподели задатака, комуницира са партнерима, припреми програмску белешку, води део

	радионице, преузме рок и процени успех активности. Школа не треба да симулира пословно предузеће. Довољно је да ученицима пружи стварне, узрасту примерене одговорности у активностима које већ постоје. Родитељи се осећају укључено, ученици знатно умереније Родитељи укључивање у кључне активности оцењују са 3,90, док ученици дају 3,15. Висока оцена родитеља потврђује да препознају сопствено учешће у органима и тимовима, разматрању планова и извештаја, предлагању активности и подршци догађајима. Ученички резултат поново указује да формално представљање није исто што и шире ученичко учешће. Ученици који су у Парламенту или тиму могу имати реално искуство учешћа, док остали не знају ко их представља, како се мишљења прикупљају и шта је након састанка одлучено. Партиципација не значи да ученици доносе све одлуке. Она значи да у питањима која их се непосредно тичу добијају прилику да разумеју оквир, изнесу аргументован став и виде шта се са тим ставом догодило. Међународна сарадња је најизразитија снага — али корист мора бити шире подељена Међународна сарадња је највише оцењен појединачни аспект: запослени 3,95, родитељи 3,90, Школски одбор 3,89. Ученици су сопствену заступљеност у пројектним тимовима оценили са 3,15. Овако високе оцене одраслих показују да је међународна сарадња постала једно од најпрепознатљивијих обележја школе. Успостављање таквих односа захтева препознавање партнера, изградњу поверења, припрему и управљање пројектима, организациону одговорност и способност да се школа представи. Ученичка оцена, међутим, показује да ученици могу бити више од корисника или учесника у завршној фази. Они могу предложити тему, осмишљавати активности, комуницирати са вршњацима, припремати материјале, документовати пројекат, учествовати у евалуацији и преносити искуство другим ученицима. Мобилност појединца има институционалну вредност тек када се искуство врати у школу, подели и доведе до неке промене. Не морају сви ученици учествовати у сваком пројекту, али морају бити јасни критеријуми избора, очекиване обавезе и начин на који и они који не путују могу бити део процеса. Пројектни тим не треба да буде само организациона структура одраслих Ученика не треба укључити у тим само да би се формално испунио показатељ. Потребно је да зна због чега је у тиму, које информације преноси другим ученицима, у којим одлукама може учествовати, који задатак преузима, коме се обраћа за подршку и како ће на крају проценити сопствено учешће. За млађе ученике улоге морају бити једноставније, док средњошколци могу да преузму значајно већи део одговорности. Закључак: Резултати потврђују да су отвореност школе, партнерства и међународна сарадња важан део њеног идентитета. Висока оцена запослених показује да колектив у тим процесима препознаје стварну вредност, а не само јавну видљивост. Ученичка оцена упознавања света рада (2,70) и сопствене улоге у пројектима показује, међутим, да институционална сарадња није довољна ако ученици не виде шта су кроз њу научили и у чему су одлучивали. Због наведеног, приоритет није велики број нових партнерстава, већ боље коришћење постојећих: јасан образовни циљ, стварна ученичка улога и доступност ширем кругу ученика. Свих 5 показатеља присутно у потпуности Стандард остварен у потпуности (4)
КЉУЧНЕ СНАГЕ	- Организациона поузданост, - култура праћења и реаговања, - подршка професионалном развоју, - отвореност школе и партнерства, - висок степен поверења родитеља.

КЉУЧНЕ СЛАБОСТИ	- Провера ефеката и образовне вредности онога што школа већ добро ради, - недовољно видљиво признавање доприноса запослених, - недостатак непосредне ученичке партиципације, - недовољно систематично хоризонтално учење, - недовољно јасна веза између активности и ефеката, - неравномерна доступност информација, ресурса и развојних прилика на свим локацијама школе.
ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНИСТИ	Самовредновањем рада МШ „Живорад Грбић“ у области квалитета ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ, УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ И МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА , утврђен је Ниво 4 јер је остварено 100% стандарда, од чега 83,33% стандарда остварено у потпуности (ниво 4), а један остварен у већој мери.

ПРЕДЛОГ МЕРА:

СТАНДАРД: 6.1. РУКОВОЂЕЊЕ ДИРЕКТОРА ЈЕ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂИВАЊА РАДА ШКОЛЕ

Бр.	Полазни налаз	Активност	Носиоци и рок	Доказ и показатељ успеха
1.	Одрасли високо оцењују организациону јасноћу, док је ученичка оцена 3,15.	Израдити једноставан приказ „Коме се обраћам?“ за наставу, распоред, наступе, такмичења, конфликт, безбедност, ученички предлог и подршку. Објавити га у матичној школи, издвојеним одељењима и на сајту.	Директорка, оба помоћника, педагог, психолог, секретар, библиотекари, координатори издвојених одељења и Ученички парламент. Рок: прва два месеца.	Објављен приказ; најмање 85% ученика у завршној анкети зна коме се обраћа.
2.	Праћење делотворности тимова најбоље је оцењен показатељ – 3,80.	Увести сажет образац рада тима: планирано, реализовано, промена и следећи корак. Организовати два заједничка састанка руководиоца тимова.	Директорка, помоћници, Педагошки колегијум, педагог, психолог, руководиоци тимова и по потреби координатори. Рок: до трећег и у последња два месеца.	За сваки тим издвојен најмање један видљив ефекат и следећи корак.
3.	Родитељи учешће у одлучивању оцењују са 3,85, ученици са 3,15.	Успоставити евиденцију „Предложено – размотрено – одлучено“ и организовати ученичку, запосленичку и заједничку консултацију.	Директорка, помоћници, педагог, психолог, одељенске старешине, Тим за подршку ученицима, Ученички парламент, координатори и представници родитеља. Рок: континуирано.	Сваки предлог има одговор; најмање три предлога различитих група реализована су или уграђена у план.
4.	Механизми мотивисања запослених оцењени су са 3,21.	На седницама Наставничког већа увести „Из наше праксе“ и представљати наставни, менторски, организациони, стручни и колегијални допринос. Обухватити све службе, врсте наставе и локације.	Директорка, помоћници, руководиоци већа, педагог, психолог, библиотекари, координатори и запослени. Рок: најмање четири сусрета.	Представљено најмање осам различитих примера и све групе запослених.

СТАНДАРД: 6.2. У ШКОЛИ ФУНКЦИОНИШЕ СИСТЕМ ЗА ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ КВАЛИТЕТА РАДА

Бр.	Полазни налаз	Активност	Носиоци и рок	Доказ и показатељ успеха
1.	Инструктивни увид је високо оцењен, али треба пратити ефекте препорука.	Уједначити кратак протокол са ученом снагом, једним приоритетом, договореним кораком, видом подршке и термином повратне провере. Прилагодити га различитим облицима наставе.	Директорка, оба помоћника, педагог, психолог, наставници у звању, руководиоци већа, библиотекари када је релевантно и координатори. Рок: протокол у првом месецу.	У најмање 80% увида евидентирани су корак и провера; наставници повратну информацију процењују као употребљиву.
2.	Подаци су распоређени у више извора.	Формирати интерни преглед највише осам показатеља: број ученика, редовност, напредовање, подршка, јавни наступи, додатна/допунска настава, дигитални ресурси и мере самовредновања, по потреби по локацијама.	Директорка, помоћници, секретар, педагог, психолог, координатор самовредновања, координатори издвојених одељења и овлашћена лица. Рок: прва два месеца.	Јединствен преглед; Педагошки колегијум и најмање два стручна тела користе га при предлагању мера.

6.3. ЛИДЕРСКО ДЕЛОВАЊЕ ДИРЕКТОРА ОМОГУЋАВА РАЗВОЈ ШКОЛЕ

Бр.	Полазни налаз	Активност	Носиоци и рок	Доказ и показатељ успеха
1.	Отвореност за промене и вредности учења високо су оцењене, али заједнички правац треба јасније артикулисати.	Организовати консултације у матичној школи и издвојеним одељењима о вредностима, ономе што треба сачувати и промени која је потребна. Формулисати једну страну „Наша школа: вредности које нас повезују и правци које развијамо“.	Директорка, помоћници, педагог, психолог, библиотекари, руководиоци, координатори, ученици, родитељи и Школски одбор. Рок: консултације прва два, документ до трећег месеца.	Сви делови школе учествују; запослени и ученици могу да наведу најмање две заједничке вредности или правца.
2.	Ученици приступачност и дијалог оцењују са 3,05 и 3,10.	Организовати четири тематска разговора са средњошколцима о оптерећењу, комуникацији, наступима, иницијативама и професионалној оријентацији. Омогућити анонимна питања и повратну информацију после разговора.	Директорка, помоћници, педагог, психолог, одељенске старешине, Тим за подршку ученицима, Ученички парламент и по потреби библиотекари, наставници и координатори.	Четири разговора, различити разреди и најмање три реализована или у план уграђена предлога.
3.	Иновације су високо оцењене, али треба да буду засноване на иницијативама запослених и ефектима.	Позвати стручна већа, тимове, библиотеку и издвојена одељења да предложе малу промену са јасном потребом, циљном групом, ресурсима и провером. Изабрати највише четири иницијативе.	Помоћници, руководиоци, педагог, психолог, библиотекари, координатори и предлагачи; директорка обезбеђује институционалну подршку.	Најмање три иницијативе реализоване и за сваку донета одлука о наставку, измени или завршетку.

4.	Снажна лична иницијатива треба да се допуни подељеном одговорношћу.	За подршку ученицима, професионални развој, дигиталну праксу, родитеље, издвојена одељења, јавну делатност, пројекте и квалитет именовати носиоце са овлашћењем да планирају, координирају и извештавају. Организовати два координациона састанка.	Оба помоћника, педагог, психолог, библиотекар, координатори, руководиоци и наставници у звању; директорка повезује целину. Рок: расподела у првом месецу.	За сваку област постоје носилац и резултат; најмање половину представљања напретка воде носиоци.
5.	Резултати указују на ученичку партиципацију и подељено лидерство као личне развојне приоритете.	Допунити лични план директорке циљевима структурисаног дијалога са ученицима и делегирања са овлашћењем, подршком и одговорношћу. Комбиновати литературу, обуку, консултације или менторски разговор.	Директорка, уз повратну информацију помоћника, педагога, психолога и Тима за професионални развој. Рок: допуна у првом, самопроцена у последњем месецу.	За оба циља постоји најмање једна примењена промена и повратна информација групе на коју се односи.

СТАНДАРД: 6.4. ЉУДСКИ РЕСУРСИ СУ У ФУНКЦИЈИ КВАЛИТЕТА РАДА ШКОЛЕ

Бр.	Полазни налаз	Активност	Носиоци и рок	Доказ и показатељ успеха
1.	Планирање професионалног деловања на основу вредновања најниже је оцењено – 3,25.	Допунити лични план са четири питања: снага коју развијам, конкретан изазов, доказ на ком заснивам избор и најкориснији вид учења. На стручним већима издвојити заједничке потребе које школа може подржати интерно.		
2.	Хоризонтално учење је умереније оцењено од подршке спољашњем усавршавању.	Организовати четири сусрета „Колеге колегама“ са конкретном праксом, материјалом, разговором и договором о примени. Један сусрет воде издвојена одељења, а један стручна служба или библиотекар. Тема: Коришћење дигиталних ресурса у настави и вредновању	Тим за професионални развој, педагог, психолог, библиотекар, наставници у звању, руководиоци, помоћници и координатори.	Четири сусрета, различите врсте наставе и све локације; учесници наводе применљиву идеју.
3.	У индивидуалној настави добра пракса често остаје невидљива колегама.	Успоставити добровољни циклус „Отворена врата учioniце“. Наставник бира питање за повратну информацију; после посете води се разговор без оцењивања. Формирати најмање шест парова или група.	Тим за професионални развој, наставници у звању, педагог, психолог, руководиоци, помоћници и координатори. Рок: парови до другог, посете до шестог месеца.	Најмање 12 запослених учествује; већина наводи конкретну идеју коју је преузела или развила.

4.	Веза између обуке и промене праксе није увек видљива.	После значајније обуке увести белешку: најважнија идеја, применљивост, шта је испробано, реакција ученика/колега и да ли искуство треба поделити. Библиотекари организују дигиталну збирку.	Тим за професионални развој, руководиоци, наставници у звању, запослени учесници и библиотекари. Рок: континуирано.	За најмање 70% значајнијих обука постоји пример примене или аргументована процена неприменљивости.
5.	Школа има искусне запослене, али компетенције нису систематски мапиране.	Направити интерну мапу области у којима запослени могу пружити или тражити подршку: талентовани ученици, наступи, приправници, звања, дигитални алати, документација, родитељи, подршка, тимови и пројекти.	Педагог, психолог, Тим за професионални развој, помоћници, наставници у звању, библиотекари, руководиоци и координатори. Рок: до другог месеца.	Најмање пет менторских/колегијалних веза, од којих једна повезује матичну школу и издвојено одељење.
6.	Просторна раздвојеност може смањити видљивост праксе издвојених одељења.	Обезбедити равноправно представљање праксе из Ваљево, Лајковца, Мионице и Осечине. Једну размену организовати у издвојеном одељењу; координатори квартално достављају приказ праксе, потребе или предлога.	Координатори издвојених одељења, помоћници, библиотекари, педагог, психолог и Тим за професионални развој.	Сва три издвојена одељења представила су пример праксе или потребу која је добила конкретан одговор.

6.5. МАТЕРИЈАЛНО-ТЕХНИЧКИ РЕСУРСИ КОРИСТЕ СЕ ФУНКЦИОНАЛНО

Бр.	Полазни налаз	Активност	Носиоци и рок	Доказ и показатељ успеха
1.	Одрасли високо оцењују ресурсе, али ученици уважавање својих ставова оцењују са 2,95.	Израдити функционалну мапу ресурса за Ваљево, Лајковац, Мионицу и Осечину: инструменти и стање, наставна и техничка средства, рачунари, опрема за снимање, озвучење, нотни материјал, ретко коришћена средства, недостаци и потребе за сервисом.	Помоћници директора, секретар, лице задужено за имовину, библиотекари, руководиоци већа, координатори и задужени запослени. Рок: прва два месеца.	За сваки значајнији ресурс познати су локација, стање, степен употребе и потребан следећи корак.
2.	Ученици и запослени не виде увек како се утврђују приоритети.	Спровести кратке консултације са стручним већима, Ученичким парламентом, средњошколским одељењима, Саветом родитеља и издвојеним одељењима. Предлоге разврстати на хитно одржавање, набавке са великим бројем корисника и развојне набавке.	Директорка, помоћници, руководиоци, библиотекари, координатори, педагог, психолог, одељенске старешине и Тим за подршку ученицима. Рок: до трећег месеца.	Свака организациона целина је учествовала; сваки предлог има статус и кратко образложење.
3.	Функционалност постојећих ресурса једнако је важна као нова набавка.	Успоставити календар штимовања, сервиса и поправке инструмената, прегледа озвучења и техничке опреме, одржавања рачунара и замене потрошног материјала. Увести једноставну евиденцију пријаве и статуса проблема.	Помоћници, секретар, задужени за имовину, руководиоци одсека, координатори и стручна лица за одржавање. Рок: календар до другог месеца.	Сви приоритетни ресурси имају планирано одржавање; за хитне кварове постоје статус и рок поступања.

4.	Школа ради на четири локације, а ресурси не могу бити потпуно исти.	Утврдити минимум средстава по локацији, ресурсе који се деле, правила привременог премештања, распоред коришћења скупље опреме и ресурсе локалних установа доступне издвојеним одељењима.	Помоћници, координатори издвојених одељења, руководиоци већа, библиотекари и задужени за опрему. Рок: прва три месеца.	Сва три издвојена одељења имају утврђен минимум и јасан приступ заједничким ресурсима.
5.	Родитељи ресурсе ван школе оцењују са 3,85, а ученици са 2,90.	Изградити мапу културних установа, сала, оркестара, академија, музеја, архива, студија, фестивала и стручњака. За најмање четири активности дефинисати образовни циљ, припрему, активан задатак и ученичку рефлексију.	Помоћници, руководиоци већа, библиотекари, педагог, психолог, одељенске старешине, Тим за подршку ученицима, координатори и наставници носиоци.	Најмање четири активности имају документован образовни циљ и обухватају ученике различитих разреда, одсека и локација.
6.	Корисници не морају имати потпун увид у расположиву литературу и дигиталне изворе.	Библиотекари припремају тематски преглед нотних издања, стручне литературе, материјала за матурске радове, дигиталних база, школских аудио-видео материјала и примера добре праксе; представљају га већима и средњошколцима.	Библиотекари, руководиоци већа, одељенске старешине, наставници корисници и координатори. Рок: почетни преглед до трећег месеца.	Сва већа добила су релевантан преглед; повећана је употреба нотних, стручних или дигиталних извора.
7.	Вредност ресурса види се кроз употребу, а не кроз саму набавку.	За највише десет ресурса веће вредности или педагошког значаја проверити ко их користи, колико често, у којим облицима наставе, да ли је потребна обука и шта је ресурс променио.	Помоћници, руководиоци већа, библиотекари, координатори и запослени корисници. Рок: до шестог месеца.	За сваки изабрани ресурс донета је одлука о наставку, ширењу употребе, обуци, премештању или другачијем планирању.
8.	Потребно је проверити да ли су потребе постале видљивије.	У последњем месецу проверити да ли ученици знају како предлажу набавку, да ли добијају одговор, да ли су познате потребе све четири локације, да ли су кварови брже видљиви и активности ван школе равномерније доступне.	Тим за самовредновање, помоћници, библиотекари, педагог, психолог, руководиоци, координатори, одељенске старешине и представници ученика.	За сваку локацију наведене су решене потребе, преостали приоритети и начин учешћа ученика и запослених.

6.6. ШКОЛА ПОДРЖАВА ИНИЦИЈАТИВУ И РАЗВИЈА ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ДУХ

Бр.	Полазни налаз	Активност	Носиоци и рок	Доказ и показатељ успеха
1.	Одрасли изузетно високо процењују сарадњу, док ученици упознавање света рада оцењују са 2,70.	Сачинити мапу активних партнерстава са сврхом, укљученим ученицима и запосленима, компетенцијама које развија, досадашњим резултатима и наредним кораком највеће образовне вредности.	Директорка, помоћници, координатор пројеката, библиотекари, педагог, психолог, руководиоци већа и координатори издвојених одељења. Рок: до другог месеца.	За сваког значајнијег партнера утврђена је конкретна корист за ученике; издвојена су формална партнерства без довољног ефекта.

2.	Ученици свет рада у реалном окружењу оцењују са 2,70.	Организовати циклус „Музика као професија“: најмање четири разговора са представницима различитих професија и најмање једну посету реалном радном окружењу. Укључити бивше ученике и доступне стручњаке.	Тим за каријерно вођење, педагог, психолог, одељенске старешине, Тим за подршку ученицима, помоћници, библиотекари и координатори.	Ученици су упознали најмање четири професионална пута; обухваћени су различити разреди, одсеци и локације; завршна анкета показује јаснију слику могућности.
3.	Ученици сопствену заступљеност у пројектним тимовима оцењују умереније.	За сваки значајнији пројекат унапред дефинисати број и избор ученичких представника, конкретне задатке, ментора, комуникацију са осталим ученицима и евалуацију учешћа. Не ослањати се увек на исти круг ученика.	Руководиоци пројеката, директорка, помоћници, педагог, психолог, Ученички парламент, одељенске старешине, Тим за подршку ученицима и координатори.	Сваки значајнији пројекат има ученике са конкретним задацима; учествују у најмање две фазе, не само у завршној реализацији.
4.	Креативност је препозната, али је потребна већа ученичка одговорност.	Позвати средњошколце да предложе мале пројекте „Од идеје до реализације“. Тимови припремају циљ, кориснике, задатке, ресурсе, рокове и начин процене. Изабрати и реализовати најмање три пројекта.	Ученици као главни носиоци, уз менторе наставнике, библиотекаре, педагога, психолога, одељенске старешине, Тим за подршку, координаторе и помоћнике.	Најмање три пројекта; ученици су планирали и расподелили задатке и могу да наведу шта су научили и шта би променили.
5.	Пројектна активност је високо оцењена, али ефекти нису увек прецизно видљиви.	За значајније пројекте увести једноставан завршни преглед: циљ, учесници, ученички задаци, развијене компетенције, резултат, највредније искуство, потребна промена и оно што остаје у пракси.	Руководиоци пројеката, Тим за квалитет, Тим за самовредновање, педагог, психолог, библиотекари и ученички представници.	За сваки значајнији пројекат наведена је конкретна развијена компетенција и препорука за будући рад.

ОБЈЕДИЊЕНИ АКЦИОНИ ПЛАН

Бр.	Полазни налаз	Активност	Носиоци и рок	Доказ и показатељ успеха
1.	Ученици и део корисника не препознају увек пут до информације, подршке и одлуке.	Израдити „Ко ме се обраћа?“; успоставити евиденцију „Предложено — размотрено — одлучено“ и реализовати четири тематска разговора са средњошколцима.	Директорка, помоћници, педагог, психолог, одељенске старешине, Тим за подршку ученицима, библиотекари, координатори и Ученички парламент. Рок: почетак у прва два месеца;	Објављен водич; сваки формални предлог има одговор; најмање четири разговора и три реализована ученичка предлога.
2.	Механизми мотивације запослених оцењени су ниже од организације и праћења рада.	Увести целину „Из наше праксе“ на стручним сусретима и представљати различите облике доприноса, не само награде и јавне успехе. Обухватити све врсте наставе, стручну службу, библиотеку, администрацију и издвојена одељења.	Директорка, помоћници, руководиоци већа, педагог, психолог, библиотекари, координатори и запослени аутори праксе.	Најмање осам различитих примера; заступљене све групе и локације; завршна анкета показује већу видљивост доприноса.

3.	Професионални развој је снажан, али размена и примена знања нису довољно систематичне.	Реализовати четири сусрета „Колеге колегама“, шест парова за „Отворена врата учионице“, најмање пет менторских веза и кратку рефлексију „Од обуке до примене“.	Тим за професионални развој, помоћници, педагог, психолог, библиотекар, наставници у звању, руководиоци и координатори.	Документовано најмање десет примера у којима је размена довела до новог поступка, материјала или сарадње.
4.	Праћење је развијено, али ефекти мера нису увек довољно видљиви.	Увести картице приоритетних мера и развојни протокол инструктивног увида са снагом, приоритетом, договореним кораком, подршком и накнадном провером.	Тим за самовредновање, Тим за квалитет, директорка, помоћници, педагог, психолог, наставници у звању и руководиоци.	Свака мера има статус и доказ ефекта; у најмање 80% инструктивних увида евидентирани су корак и накнадна провера.
5.	Подаци постоје у различитим евиденцијама, али нису увек лако употребљиви за одлучивање.	Изградити сажет интерни преглед од највише осам кључних показатеља за школу у целини и, где је корисно, по локацијама.	Директорка, помоћници, секретар, педагог, психолог, координатор Тима за самовредновање, координатори издвојених одељења и овлашћена лица.	Педагошки колегијум и најмање два стручна тела користе преглед при предлагању мера.
6.	Ученици дигитално вршњачко учење оцењују са 2,80.	Мапирати дигиталну праксу, организовати две размене запослених и најмање две ученичке активности у којима старији ученици или ученици различитих локација заједнички користе технологију за учење.	Помоћници, библиотекар, наставници са развијеном дигиталном праксом, педагог, психолог, координатори, Ученички парламент, одељенске старешине и Тим за подршку.	Две интерне размене и две ученичке активности; завршна анкета показује већу видљивост вршњачког дигиталног учења.
7.	Ученички ставови о ресурсима и равномерност услова захтевају већу пажњу.	Изградити мапу ресурса све четири локације, календар одржавања, листу приоритета насталу кроз консултације и правила приступа заједничкој опреми.	Помоћници, секретар, задужени за имовину, библиотекар, руководиоци, координатори, педагог, психолог, одељенске старешине и ученици.	Познати стање и употреба ресурса; сваки предлог има статус; свака локација има утврђен минимум и приступ заједничкој опреми.
8.	Ученици упознавање света рада оцењују са 2,70.	Реализовати циклус „Музика као професија“ са четири сусрета, једном посетом радном окружењу и укључивањем родитеља и бивших ученика као добровољних професионалних саговорника.	Тим за каријерно вођење, педагог, психолог, одељенске старешине, Тим за подршку, помоћници, библиотекар и координатори.	Најмање четири професионална пута представљена; ученици различитих разреда, одсека и локација учествовали; уочен помак у завршној анкети.

Август 2026.

Тима за самовредновање рада школе

На основу члана 119. став 1, тачка 2. Закона о основама система образовања и васпитања („Сл.гласник РС“ бр. 88/17, 27/18, 10/19, 6/20, 129/21, 92/23 и 19/25), и члана 44, став 1, тачка 2 Статута, Школски одбор МШ „Живорад Грбић“ Ваљево на седници одржаној 15.09.2026. године донео је следећу:

ОДЛУКУ

1. Усвајање Извештаја о Самовредновању рада школе за школску 2025-2026. годину
2. Извештај о Самовредновању рада школе за школску 2025-2026. годину чини саставни део ове одлуке

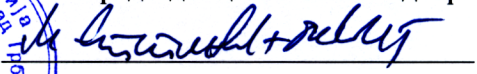
ОБРАЗЛОЖЕЊЕ

Тим за самовредновање школске 2025/26. године на састанку одржаном 05.09.2025. године, утврдио је План рада Тима који чини саставни део Плана рада школе за школску 2025/26. годину. Извештај о самовредновању рада школе – област 6: организација рада школе, управљање људским и материјалним ресурсима, саставио је Тим за самовредновање рада школе августа месеца 2026. године. У прилогу се налази поменути Извештај.

Члан 119, став 1, тачка 2. Закона о основама система образовања и васпитања и члан 44, став 1, тачка 2. Статута МШ „Живорад Грбић“ Ваљево, прописују да Школски одбор као орган управљања доноси и усваја извештај о Самовредновању рада школе, стога је одлучено као у диспозитиву.



председница Школског одбора


Милица Степановић Баба Милкић