



**Crna Gora**  
**ZAVOD ZA ŠKOLSTVO**  
**Odsjek za kontinuirani profesionalni razvoj**

# **PROCJENA USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA**

**– priručnik za škole –**

**Podgorica,**  
**2009.**

**PROCJENA USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA  
– priručnik za škole –**

*dr Dušanka Popović  
mr Ljiljana Subotić  
dr Lidija Stefanović Kaljaj  
Borka Čevriz  
Nataša Gazivoda  
Nataša Vujinović  
Mirjana Đukanović*

Izdavač: Zavod za školstvo

Urednik: dr Dragan Bogojević

Dizajn i tehnička priprema: *Obod*, Cetinje

Štampa: *Obod*, Cetinje

Tiraž: 1500

Podgorica, 2009.

CIP – Каталогизација у публикацији  
Централна народна библиотека Црне Горе, Цетиње

371.12 (035)

PROCJENA uspješnosti rada nastavnika :  
priručnik za škole / [ autorke Dušanka Popović...  
et al. ] – Podgorica : Zavod za školstvo, 2009  
(Cetinje : Obod) . – 29 str. : ilustr. ; 30 cm

Podatak o autorima preuzet iz impresuma. – Tiraž  
1500. – Bilješke uz tekst. – Bibliografija: str.  
17-18.

ISBNV 978-86-85553-84-4

a) Наставници – Успјешност у настави – Приручници  
COBISS.CG-ID 14221072

## **Poštovane kolegice i kolege,**

U *Priručniku* koji je pred vama predstavljen je model procjene uspješnosti rada nastavnika u Crnoj Gori, njegovi ciljevi, principi i strategije. Autorke modela su članice Radne grupe formirane u okviru *Projekta Razvoj sistema profesionalnog razvoja nastavnika u Crnoj Gori*:

1. *dr Dušanka Popović*, rukovodilac Odsjeka za KPR, Zavod za školstvo
2. *mr Ljiljana Subotić*, samostalni savjetnik, Zavod za školstvo
3. *dr Lidija Stefanović Kaljaj*, nadzornik, Zavod za školstvo
4. *Borka Čevriz*, pomoćnik direktora, OŠ „Milorad Musa Burzan“, Podgorica
5. *Nataša Gazivoda*, pedagog, OŠ „Štampar Makarije“, Podgorica
6. *Nataša Vujinović*, profesor razredne nastave, OŠ „Vladimir Nazor“, Podgorica
7. *Mirjana Đukanović*, profesor engleskog jezika, OŠ „Ratko Žarić“, Nikšić

Tokom rada imale smo ekspertsku podršku međunarodnog konsultanta *Aleksandra Krisana*. Osim toga, koristile smo modele procjene uspješnosti rada nastavnika iz zemalja u kojima je ovaj sistem razvijen, sopstvena iskustva, kao i odgovarajuću literaturu iz te oblasti. Po potrebi, u rad grupe uključivale smo i druge savjetnike i nadzornike iz *Zavoda za školstvo*, nastavnike, pedagoge, pomoćnike direktora i direktore iz škola. Uzeti su u obzir, takođe, i relevantni zakonski propisi.

Model je provjeren u osam škola, pa se nastavnicima i direktorima koji su učestvovali u procesu i svojim radom i zalaganjem doprinijeli da ovaj model bude efikasniji i primjenljiviji u praksi, posebno zahvaljujemo. To su:

**OŠ „Štampar Makarije“ Podgorica:** direktorica *Dragana Dmitrović* i nastavnice: *Biljana Stojkanović* (fizika), *Branka Vujičić* (muzička kultura), *Danijela Bulatović* (razredna nastava) i *Nikoleta Đurović* (razredna nastava);

**OŠ „Ratko Žarić“ Nikšić:** direktor *Sava Čupić* i nastavnici: *Danica Rebić* (razredna nastava), *Mirko Đukanović* (razredna nastava), *Milojica Nenezić* (istorija i geografija) i *Snežana Vorotović* (maternji jezik i književnost);

**OŠ „Dušan Korać“ Bijelo Polje:** pomoćnik direktora *Sinan Spahić* i nastavnice: *Nevena Ljujić* (matematika), *Hidajeta Lukač* (matematika), *Radmila Radović* (hemija), *Sonja Peković* (razredna nastava) i *Esmara Kajević* (razredna nastava);

**OŠ „Orjenski bataljon“ Bijela:** direktor *Radojica Jeknić* i nastavnici: *Stanko Jovanović* (istorija), *Oliver Jakovljević* (hemija), *Branka Todorović* (razredna nastava) i *Gojko Radović* (razredna nastava);

**OŠ „29. novembar“ Dinoša:** direktorica *Aiša Đukaj* i nastavnici: *Senada Kajošević* (engleski jezik), *Vaselj Berišaj* (albanski jezik i književnost), *Brahim Đokić* (razredna nastava) i *Šemsudin Ljuljanović* (razredna nastava);

**OŠ „Jugoslavija“ Bar:** direktorica *Lidija Raković* i nastavnici: *Biljana Vukmanović* (maternji jezik i književnost), *Sabina Perazić* (matematika), *Milena Zoranović* (razredna nastava) i *Miće Baltić* (razredna nastava);

**OŠ „Vuk Karadžić“ Podgorica:** direktorica *Jasmina Vukašević*, nastavnice: *Zorica Radović* (razredna nastava), *Sanja Ratić* (razredna nastava), *Stojanka Kavarić* (geografija) i *Aleksandra Račić* (matematika);

**OŠ „Pavle Rovinski“ Podgorica:** direktorica *Marijana Papić* i nastavnice: *Nevenka Petričević* (muzička kultura), *Gordana Vujisić* (istorija i geografija), *Biljana Durković* (razredna nastava) i *Marija Ivanović* (razredna nastava).

*Priručnik* je namjenjen školama (nastavnicima, pedagoško-psihološkoj službi i upravi) u cilju implementacije prihvaćenog modela procjene uspješnosti rada nastavnika. Potrebno je da ga upoznaju sve zainteresovane strane u školi i van nje koje mogu da utiču na proces i da ga podrže.

Nadamo se da će primjena modela *procjene uspješnosti rada nastavnika* pozitivno uticati na unapređenje cjelokupnog rada škole odnosno njenog krajnjeg cilja – kvaliteta učenja učenika.

**Rukovodilac Radne grupe**  
**mr Ljiljana Subotić**

## **SADRŽAJ**

<b>1. O PROCJENI USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA .....</b>	<b>6</b>
1.1. Procjena uspješnosti rada nastavnika .....	6
1.2. Svrha i značaj procjene uspješnosti rada nastavnika .....	7
1.3. PURN u sistemu profesionalnog razvoja i u obrazovnom sistemu .....	8
<b>2. PROCES PURN-a .....</b>	<b>10</b>
2.1 Kada se vrši procjena?.....	11
2.2 Samoevaluacija i refleksija nastavnika .....	11
2.3 Faze u procesu PURN-a .....	13
2.3.1. Sastanak prije procjene .....	13
2.3.2. Procjena .....	13
2.3.3. Sastanak nakon procjene .....	14
<b>3. OCJENA .....</b>	<b>15</b>
3.1. Uputstvo za izračunavanje.....	15
<b>4. LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
<b>5. PRILOZI .....</b>	<b>19</b>

## **1. O PROCJENI USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA**

### **1.1. Procjena uspješnosti rada nastavnika**

Procjena uspješnosti rada nastavnika je proces pomoću kojeg se periodično procjenjuje uspješnost rada nastavnika tj. proces čiji rezultat pokazuje koliko su nastavnici uspješni u poslu koji obavljaju. Procjena uspješnosti rada definiše se kao *sredstvo za unapređenje kvaliteta konačnog proizvoda kroz primjenu određenih tehnika i procedura. To je sposobnost organizacije da ostvaruje svoju misiju, održava i poboljšava kvalitet usluga koje pruža, i u isto vrijeme nastoji da održi ili poboljša zadovoljstvo i profesionalni razvoj zaposlenih*<sup>1</sup>. Takođe, ističe se da je procjena uspješnosti rada *proces koji podrazumijeva poboljšanje uspješnosti organizacije kroz poboljšanje uspješnosti rada pojedinaca*<sup>2</sup>.

Da bi nastavnici bili uspješni praktičari potrebno je budu *motivisani*, da *razumiju šta se od njih očekuje* i da *posjeduju potrebna znanja i vještine* kako bi ispunili ta očekivanja.

*Mullins* kaže da u osnovi procjene uspješnosti rada leže tri dobro poznata principa iz psihologije. Naime, ljudi uče bolje i postižu više, ako im se daju:

- adekvatne povratne informacije o kvalitetu njihovog rada, odnosno o postignutim rezultatima,
- jasni i ostvarljivi ciljevi,
- mogućnosti da budu uključeni u postavljanje ciljeva i zadataka<sup>3</sup>.

---

1 Poster, C&D. Poster, 1992.

2 Fisher, M., 1995.

3 Mullins, L.J., 1996.

## **1.2. Svrha i značaj procjene uspješnosti rada nastavnika**

Procjena uspješnosti rada nastavnika od velikog je značaja za njegov pozitivan profesionalni stav i kompetencije. Podrška uprave škole utiče na posvećenost nastavnika svom poslu.

Svrha uvođenja ovog modela jeste:

- jačanje kontinuiranog profesionalnog razvoja svih nastavnika,
- efikasan i transparentan način napredovanja u viša zvanja,
- stvaranje osnove za nagrađivanje prema radu,
- postavljanje zajedničkih standarda i uspostavljanje kohezije između škola,
- podsticanje prelaska na saradnički i participativan pristup procjeni uspješnosti rada nastavnika,
- podsticanje poboljšanja kvaliteta rada nastavnika.

Procjena uspješnosti rada nastavnika omogućava:

- nastavniku da ima jasnu sliku o svom radu, da zna gdje je sada u odnosu na prethodni period i u kojem pravcu treba dalje da se razvija kako bi poboljšao kvalitet svoga rada i stekao uslove za sticanje višeg zvanja,
- pružanje podrške nastavnicima u usvajanju odgovarajućih vještina, znanja i iskustava koja će im omogućiti dalji razvoj i odgovor na izazove koje donose promjene,
- direktoru da lakše odredi potrebe škole u cjelini (može mu poslužiti pri izradi razvojnog plana škole),
- efikasnije planiranje profesionalnog razvoja za naredni period,
- identifikaciju, prepoznavanje i ohrabivanje dobre prakse.

Ovaj proces, takođe, neposredno govori o kvalitetu same škole, jer se rad nastavnika odvija u školi, a kvalitet toga rada se procjenjuje u kontekstu škole kao zajednice. Direktor ima ključnu ulogu u vršenju procjene, što znači da mora da posjeduje znanja i vještine na osnovu kojih će prepoznati znanja, vještine i stavove koje nastavnici treba da posjeduju da bi njihov rad bio kvalitetan.



Slika 1<sup>4</sup>

### 1.3. PURN u sistemu profesionalnog razvoja i u obrazovnom sistemu

Jedno od važnih područja u sistemu profesionalnog razvoja nastavnika, kao što se vidi na *slici 1*, jeste procjena uspješnosti njihovog rada u školi. Rezultati ove procjene utičaće na dalji profesionalni razvoj i cjelokupnu karijeru nastavnika, pa je značaj procesa utoliko veći. Tok procesa kao i konačni rezultati ove procjene naći će se u profesionalnom portfoliju i uticati na lični plan profesionalnog razvoja nastavnika. Samim tim odrediće njegovo učešće u različitim aktivnostima iz ove oblasti: seminarima savjetovanjima, konferencijama, okruglim stolovima i sl. Takođe, biće jedan od kriterijuma za predlaganje pojedinca za napredovanje u više zvanje.

<sup>4</sup> Naziv *Nacionalni sistem procjene uspješnosti rada nastavnika (NSPU)* koji se nalazi na posteru, nakon pilot projekta, promijenjen je u *Procjena uspješnosti rada nastavnika (PURN)*. Sve ostalo je isto.



Osim što je dio sistema profesionalnog razvoja, ova procjena uslovljava i druge segmente obrazovnog sistema ili posredno utiče na njih:

- PURN i razvojno planiranje,
- PURN i samoevaluacija škole,
- PURN i eksterna evaluacija,
- PURN i nacionalna testiranja.

Procjena uspješnosti rada nastavnika treba da bude dio *razvojnog plana škole*. Kao jedna od aktivnosti tog plana, biće predmet samoevaluacije i eksterne evaluacije. Posredno, rezultati ove procjene i aktivnosti koje se preduzimaju u skladu sa njom na planu unapređenja rada nastavnika, svakako će uticati na konačan uspjeh učenika, što će biti vidljivo u postignutim rezultatima na nacionalnim testiranjima.



## 2. PROCES PURN-a

Procjena uspješnosti rada nastavnika je proces koji omogućava nastavniku da zajedno sa direktorom procijeni svoje vještine, iskustva, odgovornosti, zaduženja i uspješnost u radu. Takođe, da prepozna načine na koje se njegov rad može poboljšati. Rezultati procjene treba da budu dogovoreni prioriteta i izrada akcionog plana za naredni period, u skladu sa mogućnostima.

Proces je interaktivan, participativan i formativan, tj. rezultati procjene postaju osnova za unapređenje rada. Nastavnik je aktivno uključen u sve faze procesa.

Učesnici u procesu su *direktor* (vrši procjenu) i *nastavnik* (učestvuje u procjeni sopstvenog rada). U školama sa 20 i više odjeljenja procjenu mogu da vrše i pomoćnici direktora. Nastavnici pripravnici nijesu obuhvaćeni ovom procjenom.

Svi nastavnici u školi treba da budu **upoznati** sa procesom implementacije PURN-a, pa je poželjno organizovati prezentaciju modela u okviru aktiva ili na nastavničkom vijeću.



## 2.1. Kada se vrši procjena?

Tokom perioda od dvije godine direktor posjećuje četiri časa istog nastavnika (svako polugodište po jedan čas). Završne aktivnosti procjene obavljaju se **svake druge godine**, u periodu od februara do maja, i usklađene su sa dvogodišnjim planom PRNŠ-a. Ta usklađenost je važna jer je neophodno da rezultati procjene rada nastavnika, zajedno sa rezultatima samoevaluacije PRNŠ-a, budu jedno od polazišta za izradu plana profesionalnog razvoja na nivou škole za naredni period od dvije godine.

## 2.2. Samoevaluacija i refleksija nastavnika

Početak procesa procjene je samoevaluacija nastavnika, refleksija na ono što je postignuto u prethodnom periodu. Proces samorefleksije je važan, jer nastavnici promišljaju o sopstvenoj praksi izdvajajući aspekte rada kojima su zadovoljni i one koje je moguće poboljšati.

U procesu refleksije na sopstvenu praksu neophodno je korišćenje profesionalnog portfolija. Kako smo to naveli u prethodnim priručnicima<sup>5</sup>, profesionalni portfolio je povjerljiv materijal koji sadrži podatke o radu nastavnika, registar ciljeva koji se žele postići, registar napretka, postignuća i profesionalnih osobina koje se razvijaju tokom vremena i u saradnji sa kolektivom. To je dokument koji se stalno mijenja kako se profesionalno razvija njegov vlasnik, pažljivo organizovana kolekcija podataka koja ilustruje profesionalni status, znanje, profesionalne i lične osobine koje doprinose daljem angažovanju nastavnika na unapređivanju svog rada i rada škole. Profesionalni portfolio je očigledan dokaz o kontinuiranom profesionalnom razvoju tokom čitave radne karijere, kao i kolekcija dokaza o nastavnikovom radu: kompilacija stvari koje je uradio u učionici ili negdje drugo, a koje svjedoče o njegovim talentima i snagama, vještinama i znanjima.

Ono što profesionalni portfolio razlikuje od jednostavne zbirke radova, odnosno albuma događaja i aktivnosti, jesu *nastavnikova razmišljanja o praksi* i svom profesionalnom razvoju, a koja su sastavni i veoma značajan dio ove zbirke. Osnovna namjena portfolija i jeste da omogući praktičarima uvid u sopstvenu

---

5 Subotić, L.J., Gazivoda, N. i dr. (2008): *Profesionalni razvoj na nivou škole, priručnik za škole*, Zavod za školstvo, Podgorica; Popović, D., Luteršek, N. i dr. (2009): *Mentorstvo, priručnik za nastavnike*, Zavod za školstvo, Podgorica.

praksu, promišljanje o njenom kvalitetu, kao i osmišljavanje načina za njeno unapređenje.

Portfolio je, u svakom slučaju, mjesto na kome se nalaze dokumenti/primjeri iz učionice koji govore o postignućima i sposobnostima nastavnika, kao i sredstvo koje služi za refleksiju vlastite prakse i usmjeravanje profesionalnog razvoja.

*Džon Džiu* (1933) je prepoznao da je refleksija na vlastito iskustvo ono što omogućava da učenje ne bude samo jednokratno iskustvo, već i prilika za profesionalni razvoj. Sama refleksija je najbolja prilika za profesionalno razumijevanje podučavanja, samoprocjenu i profesionalni razvoj.

*Reid* (1993) navodi da je refleksija proces revidiranja vlastitog profesionalnog iskustva kako bi ga opisali, analizirali, evaluirali i tako evidentirali proces učenja o nastavnoj praksi. Refleksija je važna jer profesionalcima omogućava da uče iz vlastite prakse i iz vlastitog iskustva. Iako, naravno, svi učimo iz iskustva, veće iskustvo ne znači i više znanja. Dvadesetogodišnje iskustvo ne znači i dvadeset godina prikupljanja novih znanja u podučavanju. Potrebno je da naučimo kako aktivno promišljati o podučavanju i tražiti nove načine za poboljšanje njegovog kvaliteta.

Refleksija je više od razmišljanja o onome što radimo (Bullough & Gitlin, 1995). Reflektivni praktičari posebnu pažnju poklanjaju ličnom iskustvu, šta ono znači za njihov dalji rad i kako pojedine segmente uraditi još bolje.

*Kuk, Jang i Katler* opisuju heuristički pristup zapisivanju refleksije. Ovaj pristup nastavnicima omogućava da budu usredsređeni za vrijeme refleksije i sastoji se od:

1. opisa onoga što se dogodilo bez bilo kakve procjene,
2. usmjeravanja na temu koja nastavnika zanima (recimo, formiranje grupa za organizaciju grupnog rada),
3. interpretacije i evaluacije onoga što se dogodilo iz čega proizilaze zaključci u smislu *treba li nešto promijeniti i zašto* (npr.: djeca nijesu dobro sarađivala jer im uputstva nijesu bila jasna),
4. izrade detaljnog plana promjene.

Refleksija služi nastavniku da:

- bolje sagleda izazove u okviru sopstvene prakse,
- unaprijedi kvalitet podučavanja,
- sa kolegama ostvari komunikaciju o datoj temi (problem),
- efikasnije koristi vrijeme za profesionalni razvoj.

## 2.3. Faze u procesu PURN-a

Proces PURN-a odvija se u tri faze:

1. Sastanak prije procjene
2. Procjena
3. Sastanak poslije izvršene procjene

### 2.3.1. Sastanak prije procjene

Prilikom uvođenja PURN-a u škole, potrebno je, prije svega, predstaviti model svim nastavnicima i upoznati ih sa izvorima procjene i instrumentima koji se pri tome koriste (prilozi).

Ciklus procjene počinje sastankom prije procjene u toku prvog polugođa prve godine. Sastanak prije procjene potreban je da bi se:

- postiglo razumijevanje svrhe i procedure procjenjivanja,
- napravio okvirni plan aktivnosti za realizaciju procjene,
- razmotrile sve promjene do kojih je došlo u prethodnom periodu, a koje su relevantne za ovaj proces,
- razmotrio lični plan profesionalnog razvoja (LPPR) za naredni period.

Isto tako, potrebno je osvrnuti se na *standarde nastavničke profesije*<sup>6</sup> da bi učesnici procesa imali zajedničko viđenje uspješnog rada nastavnika. Nastavnik popunjava formular za procjenu uspješnosti rada (**prilog 1**). Direktor pravi kratak zapisnik o toku sastanka, a potpisuju ga i direktor i nastavnik.

### 2.3.2. Procjena

Procjena uspješnosti rada nastavnika vrši se na osnovu:

- opservacije časova (četiri časa tokom dvije godine od kojih jedan treba da bude čas dodatne ili dopunske nastave),
- uvida u dokumentaciju (planovi rada, pripreme i dr.),
- uvida u profesionalni portfolio,
- strukturiranog intervjua.

---

6 *Naša škola, Standardi za nastavnička zvanja*, Zavod za školstvo, Podgorica, 2008.

Tokom procjene direktor popunjava formular za *formativnu evaluaciju* za svaki čas (**prilog 3**). Na osnovu izvora, na kraju procesa procjene, on popunjava *Protokol za procjenu rada nastavnika* (**prilog 2**) i *Formular za sumativnu evaluaciju* (**prilog 4**).

### **2.3.3. Sastanak nakon izvršene procjene**

Nakon izvršene procjene direktor organizuje sastanak na kojem se:

- nastavnik upoznaje sa rezultatima procjene,
- razgovara o rezultatima procjene,
- zajednički utvrđuju predlozi i sugestije za unapređenje rada.

### 3. OCJENA

Nakon pažljive analize različitih modela procjene uspješnosti rada nastavnika u zemljama u kojima ovaj sistem postoji i uzimajući u obzir potrebe našeg obrazovnog sistema, utvrdili smo šest ključnih oblasti rada nastavnika u kojima će se vršiti procjena uspješnosti njegovog rada. Takođe, utvrdili smo procentualnu zastupljenost svake od ključnih oblasti u konačnoj ocjeni.

1. Planiranje.....	20%
2. Nastava.....	25%
3. Organizacija rada u učionici.....	20%
4. Ocjenjivanje.....	15%
5. Međuljudski odnosi.....	10%
6. Profesionalizam.....	10%

Za svaku ključnu oblast utvrđeni su indikatori i odgovarajući nivoi prema učestalosti njihove prisutnosti (**prilog 2**).

#### 3.1. Uputstvo za izračunavanje

Prvo je potrebno izračunati ukupan zbir za datu oblast, a zatim dobijeni zbir podijeliti sa maksimalnim zbirom za tu oblast.

Npr.: Ako je za neku oblast ukupan skor 30, a mogući skor 50, onda je procenat  $(30:50) \times 100 = 60\%$  za tu oblast.

Ukoliko neki od indikatora nije primjenljiv, broj bodova za taj indikator treba oduzeti od maksimalnog zbira za datu oblast. Zatim, dobijeni zbir treba podijeliti sa novim maksimalnim zbirom.

Npr.: Maksimalan zbir za oblast *Nastava* je 95. Ukoliko indikator 5 nije primjenljiv (direktor nije iz struke nastavnika), maksimalan zbir za tu oblast je 90.

Zatim procjenjivač uzima u obzir udio određene oblasti u odnosu na cijelu šemu.

## *Procjena uspješnosti rada nastavnika*

---

Ako je za tu oblast predviđeno 10% ukupne procjene onda ponderisani zbir tj. procenat iznosi  $(60\% \times 10) : 100 = 6\%$  (ukoliko se dobije decimalni broj uzima se najbliži cijeli broj).

Ukupan rezultat bio bi zbir ponderisanih rezultata.

Ocjena se izvodi u skladu sa kategorijama procjene koje slijede.

Kategorije procjene	Deskriptori
85% – 100%	ističe se
75% – 84%	veoma dobar
65% – 74%	dobar
55% – 64%	zadovoljava
45% – 54%	ne zadovoljava

Naša očekivanja su da će primjena *procjene uspješnosti rada nastavnika*, kao kontinuiranog praćenja i evaluiranja njegovog rada u cilju stalnog profesionalnog razvoja, doprinijeti obezbjeđivanju kvalitetnog obrazovanja za svu djecu.



#### 4. LITERATURA

1. Bruce Joyce & Beverli Showers (2002): ***Postignuća učenika kroz usavršavanje nastavnika u: Kreiranje obuke i vršnjačke edukacije: Naše potrebe za učenjem***
2. Bruner, Jerome (2000): ***Kultura obrazovanja***, Educa, Zagreb
3. Bullough, R. & Gitlin, A. (1995): ***Becoming a student of teaching, Methodologies for exploring self and school context***, New York, Garland Press
4. Craft, Anna (2000): ***Continuing professional development: a practical guide for teachers and schools***, London and New York: Routledge/Falmer
5. Dewey, J. (1933): ***How we think, A statement of the relation of reflective thinking to the educative process***, Boston, D.C. Heath
6. Dryden, Gordon i Vos, Jeannette (2004): ***Revolucija u učenju: kako promeniti način na koji svet uči***, Timgraf, Beograd
7. Holly, P & Southworth, G. (1989): ***The developing school***, Falmer, London
8. Gordon, T. (1998): ***Kako biti uspešan nastavnik***, Kreativni centar, Beograd
9. Hargreaves, D. (1995): ***School culture, school effectiveness and school improvement***, School effectiveness and school improvement, Lisse Netherlands, 6 (1), 23-46.
10. Hassel, Emily (1999): ***Professional development: learning from the best***. Illinois: NCREL
11. Hatton, N & Smith D. (1995): ***Reflection in teacher education: Towards definition and implementation***
12. Cook, P.F., Young, J. R., & Cutler, B. R. (1990): ***Teaching students to reflect: Does using a structured thinking approach help or hinder? Northern Rocky Mountain Educational Research Association Researcher, 7 (1) 30-36.***
13. Marentič-Požarnik, Barica (1993): ***Akcijsko raziskovanje – spodbujanje učiteljevega razmišljanja in profesionalne rasti***, Sodobna pedagogika, Ljubljana, br. 7-8, 347-359.

14. Miller, B., Myers, K. and Richardson, A. (2002): **A professional portfolio for educational inspectors advisers and consultants**, Leadership for Learning, Faculty of Education, University of Cambridge
15. Mrše, S., Božović, S. i dr. (2005): **Vodič za unapređenje rada nastavnika i škola**, prvo izdanje, Beograd
16. Mullins, L. J. (1996): **Management and Organizational Behaviour**, London, Pitman Publishing
17. **Naša škola, Standardi za nastavnička zvanja**, Zavod za školstvo, Podgorica, 2008.
18. **Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju**, Službeni list RCG, br. 64/2002. god.
19. Pešikan, Ana (...): **Profesionalni razvoj nastavnika – šta je tu novo?**, Institut za psihologiju, Beograd
20. Popović, D.; Subotić, L.J. i dr. (2008): **Profesionalni razvoj na nivou škole, priručnik za škole**, Zavod za školstvo, Podgorica
21. Poster, C. & Poster, D. (1992): **Teacher Appraisal: A Guide to Training**, New York: Routledge
22. **Program rada mentora sa nastavnikom pripravnikom**, Zavod za školstvo, Savjet za opšte obrazovanje, Odluka br. 01-229/1, od 02.11.2006.
23. Reid, B. (1993): **But we're doing it already, Exploring a response to the concept of reflective practice to improve its facilitation**, *Nurse Education Today*, 13:305-309.
24. Stoll, Louise i Fink, Dean (2000): **Mijenjajmo naše škole**, Educa, Zagreb
25. Rieman, P. L. (2000): **Teching Portfolios: Presenting Your Professional Best**. Boston: Mc Graw Hill
26. Senge, P. (1990): **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, Doubledaz, New York
27. Subotić, Lj.; Dimitrijević, V. i dr. (2008): **Interaktivna obuka – program za trenere**, Zavod za školstvo, Podgorica
28. Trnavac, N. (1996): **Pedagog u školi**, Učiteljski fakultet, Beograd
29. Van Balkom, D., Mijatović, S. (2006): **Stručno usavršavanje – iskustva edukatora za edukatore (zbornik radova o profesionalnom razvoju)**, Kanadska agencija za međunarodni razvoj, Grafički atelje Dereta, Beograd
30. Villegas-Reimers, E. (2001): **Jačanje obrazovanja nastavnika: nove strategije i dobra praksa**, Harvard

**5. PRILOZI**

**PRILOG 1**

**FORMULAR ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA**

(popunjava nastavnik)

Škola: \_\_\_\_\_

Prezime: \_\_\_\_\_

Ime: \_\_\_\_\_

Radni odnos:    a) stalni        b) na određeno.

U ovoj školi radim od \_\_\_\_\_

Godine staža \_\_\_\_\_. Od toga u prosvjeti \_\_\_\_\_.

Predajem u razredima: \_\_\_\_\_

Predmet: \_\_\_\_\_

<b>Stručna sprema:</b>	a) viša	b) visoka
<b>Akadska zvanja:</b>	a) magistar nauka	b) doktor nauka
<b>Ostalo:</b>	a) specijalizacija	b) diplome i sertifikati (za period procjene): _____ _____ _____ _____

<b>Viša zvanja:</b>	
a) nastavnik mentor	c) nastavnik viši savjetnik
b) nastavnik savjetnik	d) nastavnik istraživač u nastavi
<b>Ostala zvanja:</b>	
a) voditelj interaktivne obuke (trener)	b) mentor nastavniku početniku

**Datum prethodne procjene:** \_\_\_\_\_

Period procjene: \_\_\_\_\_

Sastanak prije procjene je realizovan.    DA    NE

**Datum:** \_\_\_\_\_        **Nastavnik:** \_\_\_\_\_

## PRILOG 2

**PROTOKOL ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA**

(popunjava direktor)

U polje ispod odgovarajućeg nivoa unesite znak .

Indikatori	Nivo				
	5	4	3	2	1
<b>I PLANIRANJE</b> Nastavnik					
1. Priprema se za redovnu nastavu i ima odgovarajuće planove koji su u skladu sa predmetnim programom.					
2. Priprema se za dodatnu nastavu i ima odgovarajuće planove koji su u skladu sa identifikovanim potrebama učenika.					
3. Priprema se za dopunsku nastavu i ima odgovarajuće planove koji su u skladu sa identifikovanim potrebama učenika.					
4. Priprema se za vannastavne aktivnosti i ima odgovarajuće planove koji su u skladu sa identifikovanim potrebama učenika.					
5. Priprema se i ima odgovarajuće individualne obrazovne planove.					
6. Postavlja jasne i ostvarljive ciljeve.					
7. Planira aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe svih učenika.					
8. Planira različite oblike rada.					
9. Planira upotrebu odgovarajućeg didaktičkog materijala i nastavnih sredstava.					
10. Efikasno planira vrijeme u toku časa.					
11. Planira provjeru postignuća učenika na svakom času.					

II NASTAVA					
	5	4	3	2	1
Nastavnik					
1. Dobro poznaje predmet koji predaje.					
2. Kada saopštava ciljeve saopštava ih jasno.					
3. Organizuje odgovarajuće i smislene aktivnosti.					
4. Poznaje mogućnosti svojih učenika.					
5. Ne pravi materijalne greške.					
6. Motiviše učenike.					
7. Adekvatno upotrebljava didaktični materijal i nastavna sredstva.					

## Procjena uspješnosti rada nastavnika

8. Koristi odgovarajuće tehnike postavljanja pitanja.					
9. Pruža učenicima mogućnost da odgovaraju na pitanja.					
10. Podstiče učenike na razmišljanje.					
11. Stvara uslove za aktivnost svih učenika.					
12. Omogućava rad u grupi/paru.					
13. Olakšava učenicima razumijevanje pojmova.					
14. Daje uputstva za rad na logičan i koherentan način.					
15. Organizuje aktivnosti koje su u skladu sa individualnim i grupnim potrebama i predznanjima učenika.					
16. Ostvaruje postavljene ciljeve.					
17. Redovno realizuje časove dodatne nastave.					
18. Redovno realizuje časove dopunske nastave.					
19. Redovno realizuje vannastavne aktivnosti.					

<b>III ORGANIZACIJA RADA U UČIONICI</b> <b>Nastavnik</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Prati sva dešavanja u učionici.					
2. Stvara pozitivnu atmosferu za učenje svih učenika.					
3. Održava pažnju i interesovanje učenika tokom časova.					
4. Na odgovarajući način rješava probleme u ponašanju učenika.					
5. Prema svim učenicima se jednako odnosi.					
6. Uspješno koristi izvore učenja.					
7. Uspješno organizuje aktivnosti koje su u vezi sa projektima, izletima, ekskurzijama i posjetama raznim ustanovama koje su u funkciji nastave/učenja.					
8. Vodi preciznu i odgovarajući evidenciju o svakom učeniku.					
9. Obezbeđuje da učenici poštuju pravila rada i ponašanja.					
10. Uspješno prelazi sa jedne aktivnosti na drugu.					
11. Po redosljedu aktivnosti ima pripremljen didaktički materijal i odgovarajuća nastavna sredstva.					

<b>IV OCJENJIVANJE Nastavnik</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Upoznaje učenike sa jasnim kriterijumima/standardima ocjenjivanja i praćenja rada.					
2. Koristi odgovarajuće testove i zadatke za kraću provjeru učeničkih postignuća.					
3. Koristi diferencirane testove.					
4. Redovno prati napredovanje svakog učenika.					
5. Pravovremeno daje učenicima povratnu informaciju o njihovim postignućima.					
6. Vodi preciznu evidenciju o postignućima svakog učenika.					
7. Na osnovu postignutih rezultata učenika preuzima odgovarajuće aktivnosti u cilju poboljšanja nastave/učenja.					

<b>V MEĐULJUDSKI ODNOSI Nastavnik</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Podstiče učenike da uvažavaju druge.					
2. Uspješno komunicira i održava dobre odnose sa:					
- direktorom					
- kolegama					
- učenicima					
- ostalim osobljem					
- roditeljima.					
3. Nudi podršku i savjete drugima (direktoru, kolegama, učenicima, roditeljima itd.).					
4. Prihvata podršku i savjete drugih (direktora, kolega...)					
5. Dobro sarađuje i radi u timu sa drugima.					
6. Iskazuje empatiju.					

<b>VI PROFESIONALIZAM Nastavnik</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Dolazi na vrijeme na posao.					
2. Izražava se jasno i precizno.					

## Procjena uspješnosti rada nastavnika

---

3. Obezbjeduje sigurnost učenika.					
4. Pouzdan je.					
5. Zaključuje i donosi odluke na osnovu činjenica.					
6. Ima lični plan profesionalnog razvoja (LPPR).					
7. Učestvuje u aktivnostima profesionalnog razvoja u školi.					
8. Pokazuje samokontrolu i zrelost u ophođenju sa učenicima.					
9. Pokreće inicijative.					
10. Daje doprinos aktivnostima u školi koje uključuju i međupredmetne aktivnosti.					
11. Blagovremeno dostavlja potrebnu, preciznu i tačnu dokumentaciju.					
12. Poštuje etički kod profesije.					

### Skala procjene:

Deskriptor	nivo
Uvijek prisutno (U)	5
Veoma često prisutno (VČ)	4
Često (Č)	3
Ponekad (P)	2
Skoro nikad (SN)	1

Oblasti procjene	Procentualna zastupljenost u ukupnoj procjeni
Planiranje	20%
Nastava	25%
Organizacija rada u učionici	20%
Ocjenjivanje	15%
Međuljudski odnosi	10%
Profesionalizam	10%



*Procjena uspješnosti rada nastavnika*

---

Kategorije procjene	Deskriptori
85% – 100%	ističe se
75% – 84%	veoma dobar
65% – 74%	dobar
55% – 64%	zadovoljava
ispod 55%	ne zadovoljava

Ukupno: \_\_\_\_\_ (%)

Kategorija: \_\_\_\_\_

Direktor: \_\_\_\_\_

**PRILOG 3**

**FORMULAR ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA**  
(formativna procjena)

(popunjava direktor )

1. Redni broj posjećenog časa: 1. 2. 3. 4.

2. Sastanak prije procjene:        DA        NE

3. Sastanak poslije časa:        DA        NE

4. Kratak osvrt na posjećeni čas (direktor): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Komentar nastavnika: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Datum: \_\_\_\_\_

Nastavnik: \_\_\_\_\_

Direktor: \_\_\_\_\_







**Zavod za školstvo**

Ul. Vaka Đurovića b.b.

Podgorica

Tel: 020/408-901

Fax: 020/408-927

Web site: [www.zavodzaskolstvo.org](http://www.zavodzaskolstvo.org)