



CRNA GORA  
DRŽAVNA REVIZORSKA INSTITUCIJA  
DRI broj: 03-035/26-346/25  
Podgorica, 17. april 2026. godine

## REVIZIJA

### INFORMACIONOG SISTEMA ZAVODA ZA ŠKOLSTVO

KONAČNI IZVJEŠTAJ



Podgorica, april 2026. godine

## SADRŽAJ

I	OPŠTI DIO	3
1.	PRAVNI OSNOV ZA VRŠENJE REVIZIJE	3
2.	VRSTA, PREDMET I CILJ REVIZIJE	3
3.	DJELATNOST I ORGANIZACIJA ZAVODA ZA ŠKOLSTVO	4
4.	INFORMACIONI SISTEM ZAVODA ZA ŠKOLSTVO	6
II	UTVRĐENO ČINJENIČNO STANJE	9
	UPRAVLJANJE INFORMACIONIM SISTEMOM	9
	KONTINUITET POSLOVANJA	12
	SKLADIŠTENJE PODATAKA	13
	FIZIČKA ZAŠTITA INFORMACIONOG SISTEMA	14
	ANALIZA FUNKCIONALNOSTI IS ZZŠ I UPOTREBE NJEGOVIH MODULA	14
	PROPISI	20
III	ZAKLJUČAK	22

## I OPŠTI DIO

### 1. PRAVNI OSNOV ZA VRŠENJE REVIZIJE

Pravni osnov za vršenje revizije Informacionog sistema Zavoda za školstvo, sadržan je u:

- Ustavu Crne Gore, član 144 ("Sl. list CG" br. 01/07 i 38/13);
- Zakonu o Državnoj revizorskoj instituciji, član 4 ("Sl. list RCG" br. 28/04, 27/06, 78/06 i "Sl. list CG" br. 17/07, 73/10, 40/11, 31/14 i 70/17);
- Godišnjem planu revizija Državne revizorske institucije za 2025. godinu (i. br: 06-038/24-282 od 26.12.2024. godine, 06-038/25-13 od 21.02.2025. godine, 06-038/25-13/2 od 17.04.2025. godine, 06-038/25-13/3 od 12.06.2025. godine, 06-038/25-13/4 od 01.08.2025. godine, 06-038/25-13/5 od 05.09.2025. godine, 06-038/25-13/6 od 28.11.2025. godine, 06-038/25-13/7 od 10.12.2025. godine, 06-038/25-13/8 od 25.12.2025. godine i 06-038/25-13/9 od 29.12.2025. godine);
- Odluci o vršenju revizije od 04.12.2025. godine (broj: 03-035/25-3461/2) koju je donio nadležni Kolegijum u sastavu: predsjednik Senata Siniša Čađenović - rukovodilac Kolegijuma i član Senata dr Branislav Radulović - član Kolegijuma.

Revizija je izvršena u skladu sa:

- Poslovníkom Državne revizorske institucije ("Službeni list Crne Gore" br. 03/15 od 21.01.2015 i 094/24 od 30.09.2024);
- Smjernicama za vršenje revizije informacionih sistema Državne revizorske institucije (DRI broj: 06-035/22-3004/2 od 26.12.2022. godine);
- Uputstvom o metodologiji vršenja revizije uspjeha ("Službeni list Crne Gore", br. 068/19 od 13.12.2019);
- Međunarodnim standardima za vrhovne revizorske institucije (ISSAI-nivo III)<sup>1</sup>;
- INTOSAI priručnikom za sprovođenje revizije informacionih sistema za vrhovne revizorske institucije<sup>2</sup>.

### 2. VRSTA, PREDMET I CILJ REVIZIJE

Državna revizorska institucija (u daljem tekstu: DRI) je izvršila reviziju **Informacionog sistema Zavoda za školstvo**.

**Vrsta revizije** je revizija informacionog sistema (IT revizija).

**Predmet revizije** je Informacioni sistem Zavoda za školstvo.

**Cilj revizije** je bila provjera funkcionalnosti Informacionog sistema Zavoda za školstvo.

---

<sup>1</sup> ISSAI 5300 Smjernice za IT reviziju.

<sup>2</sup> Priručnik je usvojen na XXI INCOSAI kongresu održanom oktobra 2013. godine u Pekingu, i inoviran 19.12.2022. godine.

### 3. DJELATNOST I ORGANIZACIJA ZAVODA ZA ŠKOLSTVO

Zavod za školstvo<sup>3</sup> vrši poslove koji se odnose na: utvrđivanje i obezbjeđivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama<sup>4</sup> i obavljanje razvojnih, savjetodavnih, istraživačkih i stručnih poslova iz oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja, osnovnog obrazovanja i vaspitanja, srednjeg opšteg obrazovanja, stručnog obrazovanja, obrazovanja i vaspitanja djece sa posebnim obrazovnim potrebama, obrazovanja odraslih i vaspitanja u domovima učenika i utvrđivanja kvaliteta realizacije standarda obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama; unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama; praćenje, analizu i razvoj obrazovnog sistema; pripremu standarda za udžbenike i priručnike za predškolsko, osnovno, srednje i obrazovanje djece sa posebnim obrazovnim potrebama; stručne poslove u pripremi obrazovnih programa, kataloga i standarda znanja; organizovanje stručnog usavršavanja nastavnika i direktora; predlaganje mjera za razvoj pojedinih nivoa obrazovanja, novih nastavnih tehnologija i njihove primjene; poslove organizacije međunarodne saradnje iz nadležnosti ovog organa; kao i druge poslove koji su mu određeni u nadležnost.

Poslovi Zavoda za školstvo (u daljem tekstu: Zavod ili ZZŠ) su Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji<sup>5</sup>, organizovani u okviru tri organizacione jedinice: Sektora za unapređivanje obrazovanja, Sektora za obezbjeđivanje kvaliteta nastave i Službe za pravne, opšte i finansijske poslove.

U okviru Sektora za unapređivanje obrazovanja su:

- Odsjek za analizu i razvoj obrazovnog sistema;
- Odsjek za međunarodnu saradnju.

U okviru Sektora za obezbjeđivanje kvaliteta nastave su:

- Odsjek za utvrđivanje kvaliteta;
- Odsjek za kontinuirani profesionalni razvoj.

U okviru Službe za pravne, opšte i finansijske poslove su:

- Kancelarija za pravne i opšte poslove;
- Kancelarija za računovodstveno-finansijske poslove.

U **Sektoru za unapređivanje obrazovanja** obavljaju se poslovi koji se odnose na: praćenje, analizu i razvoj obrazovnog sistema; predlaganje mjera za razvoj pojedinih nivoa obrazovanja, novih nastavnih tehnologija i njihove primjene; istraživanje i praćenje eksperimenta i primjene novih obrazovnih programa; obavljanje savjetodavnog rada; pripremu obrazovnih programa, kataloga i standarda znanja (u saradnji sa Ispitnim centrom i Centrom za stručno obrazovanje); davanje mišljenja o stručnim pitanjima o kojima odlučuje Nacionalni savjet za obrazovanje i Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija; pripremu obrazovno-vaspitnih i pedagoško-metodskih standarda udžbenika i priručnika (u saradnji sa Zavodom za udžbenike i nastavna sredstva); istraživanje, praćenje i analizu međunarodnih iskustava iz oblasti obrazovanja;

---

<sup>3</sup> Član 30 Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list Crne Gore", br. 098/23 od 31.10.2023, 102/23 od 17.11.2023, 113/23 od 15.12.2023, 071/24 od 23.07.2024, 072/24 od 26.07.2024, 090/24 od 20.09.2024, 093/24 od 27.09.2024, 093/24 od 27.09.2024, 104/24 od 31.10.2024, 117/24 od 06.12.2024, 039/25 od 16.04.2025, 097/25 od 30.08.2025, 148/25 od 16.12.2025, 164/25 od 31.12.2025).

<sup>4</sup> Ustanove su: predškolska ustanova, škola, obrazovni centar, resursni centar, organizator za obrazovanje odraslih i dom učenika, u skladu sa Pravilnikom o sadržaju, oblicima i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama, član 1.

<sup>5</sup> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Zavoda za školstvo (br. 01/1-040/25-1873/1 od 06.11.2025).

saradnju sa obrazovnim institucijama i međunarodnim organizacijama na projektima iz oblasti obrazovanja; upoznavanje i promovisanje međunarodnih konvencija, dokumenata, preporuka koje se odnose na prilagođavanje evropskim standardima iz oblasti vaspitanja i obrazovanja; saradnju sa medijima, agencijama i ustanovama za pružanje logističkih, intelektualnih i marketinških usluga; pripremanje i tehničku podršku izdavačkim djelatnostima Zavoda; ažuriranje veb sajta i druge poslove utvrđene propisima.

U **Sektoru za obezbjeđivanje kvaliteta nastave** obavljaju se poslovi koji se odnose na: utvrđivanje i praćenje kvaliteta realizacije standarda obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama; donošenje preporuka za unapređivanje kvaliteta standarda obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama; obavljanje savjetodavnog rada; pripremu standarda i oblika profesionalnog razvoja nastavnika; organizaciju programa stručnog usavršavanja nastavnika i obuku direktora i druge poslove utvrđene propisima.

U **Odsjeku za utvrđivanje kvaliteta**, obavljaju se poslovi:

- iz oblasti eksternog utvrđivanja kvaliteta rada ustanove i nastavnika;
- utvrđivanja kvaliteta realizacije standarda obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama i davanja prijedloga za njihovo unapređivanje;
- savjetodavnog karaktera, s akcentom na organizaciju i upravljanje školom i realizaciju nastave;
- praćenja rada u domovima učenika, osnovnom muzičkom obrazovanju i ustanovama za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama;
- pisanja Izvještaja o utvrđenom stanju koji se dostavljaju ustanovama, Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija i sektorima i odsjecima Zavoda;
- informisanja Prosvjetne inspekcije o uočenim nepravilnostima u radu ustanove i drugi poslovi utvrđeni propisima.

U **Odsjeku za kontinuirani profesionalni razvoj** obavljaju se poslovi:

- organizacije obuke i unapređivanja sistema stručnog usavršavanja nastavnika, stručnih saradnika, direktora i pomoćnika direktora ustanova;
- savjetodavnog karaktera, s akcentom na primjenu savremenih nastavnih metoda i oblika rada u implementaciji profesionalnog razvoja na nivou ustanove;
- izrade smjernica za izvođenje programa stručnog usavršavanja nastavnika;
- pripreme stručne osnove za opredjeljivanje nastavnika za pojedine programe stručnog usavršavanja;
- organizacije i praćenja programa obuke nastavnika, stručnih saradnika, direktora i pomoćnika direktora ustanova;
- predlaganja prioriternih oblasti stručnog usavršavanja nastavnika;
- organizovanja procedure za izbor naručenih, odnosno ponuđenih programa stručnog usavršavanja nastavnika putem javnog konkursa;
- izrade Kataloga stručnog usavršavanja nastavnika;
- vođenje evidencije o realizovanim akreditovanim programima stručnog usavršavanja koje ne organizuje Zavod za školstvo;
- izdavanja uvjerenja o pohađanoj obuci nastavnika i drugi poslovi utvrđeni propisima.

U **Službi za pravne, opšte i finansijske poslove** obavljaju se poslovi koji se odnose na: pripremu opštih akata Zavoda; pripremu programa, planova rada i izvještaja o radu Zavoda; pripremu pojedinačnih akata o ostvarivanju prava iz radnih odnosa zaposlenih; pripremu akata za obračun zarada, naknada i drugih primanja zaposlenih; vođenje personalne evidencije, druge organizacione, pravne, materijalno-finansijske poslove, a posebno pripremu i izvršenje predračuna sredstava, izradu finansijskog plana; blagovremeno i namjensko korišćenje sredstava predviđenih budžetom i finansijskim planom; vođenje poslovnih knjiga; izradu periodičnih obračuna i završnih računa; izradu finansijskih iskaza i dostavljanje Državnom trezoru; blagajničko poslovanje; knjigovodstvene poslove; ovjeravanje tačnosti i punovažnosti plaćanja državnim novcem, tačnost i punovažnost u prikupljanju državnog novca po posebnom ovlašćenju; javne nabavke, kancelarijske i pomoćne poslove; postupak po zahtjevu za slobodan pristup informacijama; pripremu stručnih zadataka u vezi sa pitanjima o kojima odlučuje Nacionalni savjet za obrazovanje i Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija; poslove vezane za ljudske resurse; poslove vezane za uspostavljanje unutrašnje finansijske kontrole, poslove vezane za sprovođenje Plana integriteta, poslove posredovanja u skladu sa Zakonom o zabrani zlostavljanja na radu, vođenja evidencije o poklonima u skladu sa zakonom, vođenja Centralne kadrovske evidencije (HRMIS), koordiniranje izrade finansijskih iskaza iz kredita, donatorskih sredstava i periodičnih projekata i dostavljanje Državnom trezoru; objedinjavanje informacija za formiranje i vođenje baze podataka na nivou Zavoda, poslovi lektorisanja i drugi poslovi utvrđeni propisima.

Odgovorno lice je Raba Hodžić, direktorica.

#### **4. INFORMACIONI SISTEM ZAVODA ZA ŠKOLSTVO<sup>6</sup>**

Informacioni sistem Zavoda za školstvo je uspostavljen 2010. godine sa ciljem da obezbijedi sigurno i efikasno obavljanje osnovnih strateških aktivnosti na praćenju i vrednovanju obrazovno-vaspitanog rada, kao i kontinuiranog praćenja profesionalnog razvoja kroz sistem obuke za nastavnike, stručne saradnike, direktore i pomoćnike i druge zaposlene u obrazovanju. Zahtjevi su realizovani kroz četiri zasebne, ali međuzavisne, tehnološke cjeline informacionog sistema:

1. Osnovna poslovna aplikacija koja pokriva najveći dio poslovnih funkcija i procesa ZZŠ, i to:
  - Evaluacija obrazovno-vaspitne prakse
  - Kontinuirani profesionalni razvoj
  - Evidencije od značaja za poslovni sistem Zavoda
2. Aplikacija za interaktivne sadržaje koja omogućava kvalitetnu komunikaciju među sektorima i zaposlenima u ZZŠ, kao i bolju informisanost zaposlenih.
3. SMS modul - funkcionalno rješenje bazirano na sistemskim okidačima, čiji je cilj da korisnicima sistema pošalje promptnu informaciju o bitnim događajima u sistemu.
4. Web portal za obrazovno-vaspitne ustanove - Upitnici o ustanovama.

---

<sup>6</sup> Opis preuzet iz dokumentacije koju je ZZŠ dostavio kao odgovor na Obavještenje o otpočinjanju revizije, br. 03-035/25-3461/4-17 od 17.12.2025. godine. Državni revizori u periodu terenskog rada revizije nisu mogli izvršiti uvid u Informacioni sistem Zavoda za školstvo, s obzirom da je sistem van funkcije od 12. februara 2026. godine.

## **Evaluacija obrazovno-vaspitne prakse**

Informacionim sistemom pružena je podrška aktivnostima Zavoda u domenu Evaluacije obrazovno-vaspitne prakse, putem implementacije funkcija za:

- Struktuiranje generičkih izvještaja o evaluaciji
- Donošenje rješenja o imenovanju tima nadzornika
- Unos i obradu Izvještaja o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitne prakse
- Analize i praćenja ostvarivanja kvaliteta obrazovno-vaspitne prakse
  - Analize i praćenje kvaliteta u ustanovi
  - Poređenje kvaliteta u više ustanova
  - Statističke analize ostvarivanja kvaliteta.

## **Kontinuirani profesionalni razvoj**

Postojećim informacionim sistemom Zavoda, za potrebe praćenja i analize procesa kontinuiranog profesionalnog razvoja (u daljem tekstu: KPR) u Crnoj Gori, obuhvaćeni su sledeći nivoi organizovanog profesionalnog razvoja nastavnika:

- Profesionalni razvoj nastavnika na nivou obrazovnog sistema (u daljem tekstu: PRNOS);
  - Organizacija i praćenje seminara, evidencije trenera i učesnika seminara, izdavanje potvrda i opravdanje, praćenje troškova, izrada dopisa školama itd.
  - Evidencija programa stručnog usavršavanja - Katalozi programa
- Profesionalni razvoj nastavnika na nivou škole (u daljem tekstu: PRNS)
  - Portfolio profesionalnog razvoja (praćenje planova i aktivnosti na realizaciji plana: izvještaja komisije za samoevaluaciju, izvještaja tima za PRNS, sumativnih izvještaja nacionalnih koordinatora, primjera dobre prakse, komunikacije odsjeka sa školom, protokoli za posjetu školama itd.)
- Praćenje sticanja i napredovanja u sistemu viših zvanja
- Analize u sistemu KPR.

## **Evidencije od značaja za poslovni sistem Zavoda za školstvo**

Evidencije od značaja za poslovni sistem Zavoda, koje su obuhvaćene softverskim rješenjem:

- Upitnici za roditelje, upitnici za nastavnike i upitnici za učenike
- Ostale evidencije: prosvjetni nadzornici, članovi savjeta za opšte obrazovanje, treneri i nastavni predmeti.

## **Aplikacija za interaktivne sadržaje**

Aplikacija za interaktivne sadržaje obuhvata sledeće programske module:

- Fotogalerija
- Press clipping
- Chat
- Forum

- Obavještenja zaposlenima
- Obrazovna dokumentacija

### **SMS modul**

Programskim modulom SMS je obuhvaćeno sledeće:

- SMS info – slanje trenutnih ili predefinisanih obavještenja iz sistema putem SMS-a, pojedinim zaposlenim, grupama zaposlenih ili drugim licima, i to na osnovu prethodno definisanih ili proizvoljno kreiranih grupa.
- SMS query – prezentiranje informacija iz sistema putem SMS-a, i to kao odgovor na upite korisnika pristigle u sistem takone putem SMS-a.
- SMS alarm – slanje upozorenja menadžerima o stanju sistema, u slučaju prekoračenja postavljenih limita u sistemu.

Podsistem za administraciju korisničkih prava, izveden je kao jedinstven modul za potrebe cijelog informacionog sistema.

## II UTVRĐENO ČINJENIČNO STANJE

Prilikom vršenja revizije Informacionog sistema Zavoda za školstvo (u daljem tekstu: IS ZZŠ) korištena su: zakonska i podzakonska akta, pregled i analiza dokumentacije dobijene od Zavoda za školstvo, informacije objavljene na internet stranici Zavoda za školstvo<sup>7</sup>, informacije objavljene na Portalu Vlade Crne Gore<sup>8</sup>, informacije objavljene na Portalu crnogorskih elektronskih javnih nabavki<sup>9</sup>, intervjui sa odgovornim osobama iz Zavoda za školstvo i drugo. **Ocjena na bazi uzorkovanog uvida u Informacioni sistem Zavoda za školstvo nije bila moguća.**

Državna revizorska institucija je na osnovu izvršene revizije Informacionog sistema Zavoda za školstvo utvrdila sledeće stanje:

### UPRAVLJANJE INFORMACIONIM SISTEMOM

Upravljanje informacionim sistemom predstavlja proces planiranja, organizovanja, kontrole i razvoja svih elemenata koji čine jedan informacioni sistem u cilju podrške poslovnim aktivnostima i donošenju odluka.

**Zavod za školstvo je 2010. godine uspostavio sveobuhvatan Informacioni sistem** koji je osmišljen da pruži podršku najznačajnijim poslovnim aktivnostima Zavoda<sup>10</sup>. **Međutim**, od uspostavljanja Informacionog sistema:

1. **Softverski alati nisu unapređivani**, pa Informacioni sistem funkcioniše na softverskim rješenjima bez adekvatne podrške.
2. **Modul namijenjen "Kontinuiranom profesionalnom razvoju"** (u daljem tekstu: KPR) **nikada nije korišten**.
3. **Arhitektura Informacionog sistema nije prilagodavana** izmjenama pravnog okvira, niti su u Informacioni sistem integrisane izmijenjene metodologije rada.
4. **Postepeno su prestajale da se koriste pojedine cjeline** pa se od sveobuhvatnog sistema u Zavodu sada<sup>11</sup> **koristi samo dio za "Evaluaciju obrazovno-vaspitnog rada"** u vidu izvještaja o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada (u daljem tekstu: **izvještaj o nadzoru**), pratećih aktivnosti i **statistike** koja se odnosi na nadzor obrazovno-vaspitnih ustanova.
5. Posebno  **smanjenje korištenja** upotrebe **IS ZZŠ** se desilo **nakon napada na informatičku infrastrukturu Vlade Crne Gore**<sup>12</sup>, od kada informacioni sistem radi u **off-line režimu** i bio je **dostupan** za rad službenicima Zavoda **na samo četiri radne stanice**.
6. **I na kraju je došlo do otkaza u radu Informacionog sistema Zavoda, 12. februara 2026. godine**, kada su državni revizori u okviru terenskog vršenja revizije namjeravali da ispituju njegove funkcionalnosti. Iz tog razloga se opis funkcionalnosti IS oslanja isključivo na tvrdnje odgovornih zaposlenih, ali bez uvjeravanja u njihove tačnosti.

---

<sup>7</sup> gov.me/zzs

<sup>8</sup> gov.me

<sup>9</sup> cejn.gov.me/

<sup>10</sup> Detaljnije u uvodnom dijelu na str. 6-8 ovog Izvještaja.

<sup>11</sup> Do 12. februara 2026. godine.

<sup>12</sup> Sajber (*eng. cyber*) napad se desio 20.08.2022. godine.

**U periodu vršenja terenskog rada revizije, Informacioni sistem Zavoda za školstvo je postao nedostupan 12. februara 2026. godine, zbog otkazivanja rada produkcionog servera. Kako sistem nije vraćen u funkcionalno stanje, državni revizori nisu bili u mogućnosti da izvrše uvid u isti.**

**Zavod je redovno sklapao ugovore o održavanju Informacionog sistema sa kompanijom koja je kreirala Informacioni sistem, ali održavanje nije rezultiralo potrebnim poboljšanjima i unapređenjima Informacionog sistema ZZŠ.**

U postupku revizije je utvrđeno da u periodu trajanja ugovora o održavanju Informacionog sistema Zavoda za školstvo, **do 01.07.2023. godine, nisu vršene značajne izmjene niti unapređenja sistema.** Aktivnosti su bile ograničene isključivo na **osnovno servisno održavanje, bez zahtjeva za nadogradnju funkcionalnosti** koja bi pratila savremene potrebe Zavoda, kao i bez osavremenjivanja alata koji se koriste za Informacioni sistem.

U sledećoj tabeli dat je prikaz novčanih sredstava za uspostavljanje Informacionog sistema Zavoda za školstvo, kao i iznosi godišnjeg održavanja.

	UGOVOR	VRIJEDNOST UGOVORA	BROJ I DATUM	UGOVOR VAŽI
1.	Ugovor o izradi poslovnog softvera Zavoda za školstvo po pozivu br. 3/08 na otvoreni postupak javne nabavke za izbor najpovoljnije ponude za izradu poslovnog softvera Zavoda za školstvo	24.570,00 €	Br. 04-3-1445/7 od 01.09.2008	
2.	Ugovor o pružanju usluga unapređenja i održavanja Informacionog sistema Zavoda za školstvo	8.190,00 €	Br. 04-3-127/8 od 24.02.2010	Tokom 2010. godine
3.	Ugovor o pružanju usluga unapređenja i održavanja Informacionog sistema Zavoda za školstvo u 2011. godini	9.440,00 €	Br. 04-3-191/8 od 16.02.2011	Tokom 2011. godine
4.	Ugovor za pružanje usluga održavanja sistema	18.815,00 €	Br. 04-3-80/13 od 17.04.2012	Od 16.04.2012 do kraja 2012. godine
5.	Ugovor za pružanje usluga održavanja sistema	15.298,00 €	Br. 01-370/10 od 28.03.2013	Od 08.04.2013 do kraja 2012. godine
6.			2014	
7.			2015	
8.	Ugovor za usluge održavanja informacionog sistema	16.000,00 €	Br. 04-1-329/19 od 07.06.2016	Godinu dana od dana zaključenja
9.	Ugovor za usluge održavanja informacionog sistema	15.993,60 €	Br. 04-1-361/12 od 08.05.2017	Godinu dana od dana zaključenja
10.	Ugovor za usluge održavanja informacionog sistema	14.890,26 €	Br. 01-267/6 od 12.05.2018	Godinu dana od dana zaključenja
11.			2019	
12.	Ugovor za usluge održavanja informacionog sistema	14.890,23 €	Br. 04/64-426/20-280/5 od 19.02.2020	Godinu dana od dana zaključenja
13.			2021	
14.	Ugovor za usluge održavanja informacionog sistema	14.890,00 €	Br. 04/64-426/22-107/6 od 11.03.2022	Godinu dana od dana zaključenja
15.	Ugovor za usluge održavanja informacionog sistema	4.999,72 €	Br. 04/78-426/23-393/3 od 27.03.2023	Od 01.04.2023 do 01.07.2023

Tabela br. 1: Prikaz novčanih sredstava za uspostavljanje i godišnje održavanje Informacionog sistema Zavoda za školstvo

Zavod za školstvo je takođe redovno sklapao godišnje ugovore o održavanju hardverske opreme.

**Tokom sajber napada** na informatičku infrastrukturu Vlade Crne Gore (20.08.2022. godine), **IS ZZŠ je bio isključen sa mreže državnih organa**. Zahvaljujući činjenici da sistem u tom periodu nije bio aktivan, **izbjegnuta su direktna oštećenja i gubitak podataka**. Međutim, **ponovno uspostavljanje informacionog sistema u punom kapacitetu onemogućeno je zbog neusklađenosti sa novim bezbjednosnim protokolima** Ministarstva javne uprave (MJU). Naime, **Informacioni sistem Zavoda za školstvo može da funkcioniše samo na starijem operativnom sistemu**, dok se **za postavljanje servera i radnih stanica na mrežu državnih organa koriste noviji operativni sistemi i stroži kriterijumi i bezbjednosni protokoli**.

**Nakon sajber napada, efikasnost rada Informacionog sistema Zavoda drastično je opala**. Pristup sistemu bio je sveden na nivo incidenta:

- **2022–2024: IS ZZŠ je bio dostupan na samo jednoj radnoj stanici za oko 30 službenika** (prosvjetnih nadzornika)<sup>13</sup>.
- **Februar 2024 - februar 2026: Broj pristupnih tačaka** (radnih stanica) **povećan je na četiri**, što je predstavljalo značajnu barijeru u operativnom funkcionisanju i dovelo je do drastičnog **smanjenja efikasnosti u obradi izvještaja o radu** službenika Zavoda **koji IS primarno koriste za izradu izvještaja o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama**.
- **Od 12.02.2026: IS ZZŠ je u potpunosti nedostupan** čime je **došlo i do gubitka svih podataka koji su u njemu sadržani**. Time je u potpunosti prekinuta informatička podrška osnovnoj funkciji Zavoda za školstvo – prosvjetnom nadzoru, i ponovo je izmijenjen način rada službenika.

Državni revizori su utvrdili da je Zavod za školstvo pokazao pasivnost u rješavanju nastale krize. Uprkos višemjesečnim restrikcijama korišćenja IS, koja su dodatno ograničila unos i obradu izvještaja o nadzoru, **Zavod nije preduzeo konkretne korake kako bi se sistem vratio u punu funkciju**. Izostanak blagovremene reakcije rezultirao je potpunim prestankom rada Informacionog sistema.

**NALAZ:** Neadekvatno upravljanje Informacionim sistemom Zavoda za školstvo rezultiralo je korišćenjem zastarelih softverskih alata bez podrške, nefunkcionalnošću ključnih modula i potpunim prestankom rada sistema 12. februara 2026. godine.

**RIZIK:** Loše upravljanje informacionim sistemom povećava rizik od trajnog gubitka podataka.

**PREPORUKA IT1:** Zavod za školstvo treba da uspostavi efikasan sistem upravljanja i održavanja Informacionog sistema, koji će osigurati redovno tehnološko unapređenje sistema i njegovu usklađenost sa propisima.

<sup>13</sup> Prosvjetni nadzornici su trenutno jedini korisnici IS ZZŠ.

## KONTINUITET POSLOVANJA

U postupku revizije utvrđeno je da **Zavod za školstvo za svoj Informatični sistem nema Plan za oporavak od katastrofe<sup>14</sup>**. Iz tog razloga, u situaciji kada je **produkcioni server na kom se nalazi Informatični sistem Zavoda za školstvo, otkazao rad, nisu postojali jasni koraci za njegov oporavak. Iako su službenici Zavoda preduzeli aktivnosti** na otklanjanju problema, **Informatični sistem je i dalje van funkcije.**

Dodatno, Zavod za školstvo **nema server sa razvojnim niti server sa testnim okruženjem** u okviru svoje informatičke infrastrukture, **koji u ovoj situaciji mogu poslužiti kao rezervni (zamjenski) server**, što predstavlja jedan od standarda sigurnosti i stabilnosti informatičnog sistema. **Do 01.07.2023. godine, server sa razvojnim okruženjem je postojao u kompaniji koja je kreirala IS ZZŠ i koja je bila angažovana na njegovom održavanju.** Završetkom ugovora o održavanju informatičnog sistema, Zavod za školstvo je ostao da funkcioniše samo na produkcijskom serveru i bez jedinog rezervnog servera, čime je onemogućen rad na zamjenskom serveru u kriznim situacijama.

**Ključni problem je što Informatični sistem Zavoda za školstvo nije moguće vratiti u operativno stanje iz uskladištenih podataka – backup-a aplikativnog servera i backup-a baznog servera, jer su neispravni.** U postupku revizije je utvrđeno da **provjera rezervne kopije podataka nikada nije vršena.**

U postupku revizije utvrđeno je da **Zavod za školstvo takođe nema Plan neprekidnog poslovanja<sup>15</sup>** kao najsveobuhvatniji nivo zaštite podataka koji se primjenjuje na poslovne funkcije. Planiranje neprekidnog poslovanja je širi pojam i obuhvata i Planiranje oporavka od katastrofe.

**NALAZ:** Zavod za školstvo nema Plan za oporavak od katastrofe, pa u slučaju koji se desio 12.02.2026. godine, kada je produkcijski server otkazao rad, informatični sistem nije moguće vratiti u operativno stanje i od tada Informatični sistem ZZŠ nije u funkciji.

**RIZIK:** Prekid u radu Informatičnog sistema Zavoda za školstvo može biti trajan.

**PREPORUKA IT2:** Zavod za školstvo treba da izradi Plan za oporavak od katastrofe koji treba da sadrži planiranje i definisanje aktivnosti, kao i obezbjeđivanje rezervne informatičke infrastrukture radi sprječavanja, detekcije i oporavka od posljedica incidenta koji utiču na povjerljivost, cjelovitost i dostupnost podatka ili informatičnog sistema.

<sup>14</sup> Plan za oporavak od katastrofe (Disaster Recovery) podrazumijeva planiranje i definisanje aktivnosti, sprječavanja, detekcije i oporavka od posljedica incidenta, koji utiču na povjerljivost, cjelovitost i dostupnost podatka ili informatičnog sistema. Ovo je kompleksniji nivo zaštite koji podrazumijeva obezbjeđivanje rezervne informatičke infrastrukture. Primjenjuje se na IT resurse koji podržavaju poslovne funkcije.

<sup>15</sup> Plan neprekidnog poslovanja (Business Continuity) obuhvata identifikovanje ključnih informatičkih sistema i uspostavljanje rezervne lokacije, uspostavljanje i testiranje adekvatne procedure bezbjednog skladištenja podataka, radi vraćanja informatičnog sistema i podataka u prvobitno stanje nakon incidenta, koji podrazumijeva ispad informatičnog sistema, prirodne nepogode i djelovanje računarskih virusa.

**NALAZ:** Zavod za školstvo nema Plan neprekidnog poslovanja, koji treba između ostalog da obuhvati uspostavljanje i testiranje adekvatne procedure bezbjednog skladištenja podataka, radi vraćanja informacionog sistema i podataka u prvobitno stanje nakon incidenta.

**RIZIK:** Zbog nepostojanja Plana neprekidnog poslovanja i zbog nevršenja testiranja adekvatne procedure bezbjednog skladištenja podataka, Informacioni sistem Zavoda za školstvo nije moguće vratiti u funkciju.

**PREPORUKA IT3:** Zavod za školstvo treba da izradi Plan neprekidnog poslovanja koji između ostalog treba da obuhvati uspostavljanje i testiranje adekvatne procedure bezbjednog skladištenja podataka, kako bi bio obezbijeđen kontinuitet u radu, u skladu sa članom 34 Uredbe o mjerama informacione bezbjednosti.

## SKLADIŠTENJE PODATAKA

U postupku vršenja revizije državni revizori su utvrdili da se **skladištenje podataka**<sup>16</sup> vrši **manuelnim pokretanjem aplikacije na serveru, putem pristupa sa udaljene lokacije.**

- **Vrši se periodično skladištenje baze podataka**, najčešće na dvije sedmice ili rjeđe ako nije bilo unosa u IS ZZŠ. Ovako uskladišteni podaci se prebacuju na eksterni hard-disk, a čuvanje se vrši na nekoliko lokacija.
- Uskladišteni podaci aplikativnog servera su sa zadnjom promjenom od juna 2024. godine. Međutim, u slučaju kraha sistema koji se desio 12.02.2026. godine, **oporavak aplikativnog servera iz uskladištenih podataka nije mogao biti urađen jer su četiri kopije uskladištenih podataka javljale grešku.**

Takođe postupku revizije utvrđeno je da **Zavod za školstvo nema pisanu proceduru za skladištenje i čuvanje podataka iz svog Informacionog sistema**, koja treba između ostalog da obuhvati testiranje rezervne kopije podataka. Osim toga, utvrđeno je da se **ne vrši šestomjesečna provjera upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka**, u skladu sa Uredbom o mjerama informacione bezbjednosti, član 20.

**NALAZ:** Zavod za školstvo nema proceduru za skladištenje i čuvanje podataka iz svog Informacionog sistema, koja treba između ostalog da obuhvati testiranje rezervne kopije podataka.

**RIZIK:** Nedostatak procedure za skladištenje i čuvanje podataka iz Informacionog sistema ZZŠ za posledicu ima neispravne sigurnosne kopije podataka aplikativnog servera i baze.

**PREPORUKA IT4:** Zavod za školstvo treba da izradi proceduru za skladištenje i čuvanje podataka iz svog Informacionog sistema, koja je usklađena sa Uredbom o mjerama informacione bezbjednosti, članovi 17-21, i da po njoj postupa.

<sup>16</sup> Skladištenje podataka (bekap *eng. backup*) je najjednostavnija zaštita podataka nazivamo koju nazivamo i rezervna kopija podataka. Rezervna kopija podataka je kopija najvažnijih ili svih podataka na računaru u svrhu obezbjeđenja od gubitka podataka, izazvanih incidentom, virusom ili prirodnom nesrećom, za potrebu obnove. Podaci se mogu čuvati na drugom serveru, na internet serveru ili na prenosivim informatičkim medijima, i mogu se čuvati na više mjesta radi bolje bezbjednosti.

**NALAZ:** Zavod za školstvo ne vrši šestomjesečnu provjeru upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka, što je uzrokovalo da sistem zajedno sa bazom podataka nije moguće obnoviti.

**RIZIK:** Nevršenje provjere upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka ima za posledicu nemogućnost obnavljanja i gubitak podataka iz Informacionog sistema Zavoda za školstvo.

**PREPORUKA IT5:** Zavod za školstvo treba da najmanje svakih šest mjeseci vrši provjeru upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka, uz provjeru postupka povraćaja baza podataka uskladištenih na informatičkom mediju, tako da vraćeni podaci nakon izvršene provjere budu cjeloviti, povjerljivi i dostupni za upotrebu, u skladu sa članom 20 Uredbe o mjerama informacione bezbjednosti.

## FIZIČKA ZAŠTITA INFORMACIONOG SISTEMA

Tokom vršenja terenskog rada revizije, državni revizori su izvršili provjeru fizičke zaštite Informacionog sistema ZZŠ i utvrdili da:

- Objekat u kojem se nalazi Zavod za školstvo ima **fizičko obezbjeđenje 24h, ali su vrata od server sale**, nekoliko dana, u periodu kada su državni revizori vršili terenski rad, **bila otvorena**, što kompromituje bezbjednost podataka i opreme, i čime je obesmišljeno zaključavanje kao primarna mjera zaštite;
- Iako objekat u kojem se nalazi Zavod za školstvo posjeduje **agregat, on nije u funkciji**;
- U server sali se nalazi hardverska, mrežna i komunikaciona oprema, ali je **server postavljen na improvizanu podlogu** (fiokar), a ne u rack orman, koji postoji u sali;
- **Server je povezan na standardni UPS uređaj**;
- **Server sala ima podignuti pod**, u njoj **postoji uređaj za hlađenje**, ali rasvjeta trenutno nije radila;
- Server sala se koristi i kao prostor za odlaganje računara koji se više nisu u upotrebi. Radi se o desktop računarima čije performanse nisu dovoljne za funkcionisanje na mreži državnih organa, iako su novijeg datuma. Ostali računari iz te serije, oko 40 komada, se nalaze u kancelarijama službenika, van aktivne upotrebe i pored stola.

## ANALIZA FUNKCIONALNOSTI IS ZZŠ I UPOTREBE NJEGOVIH MODULA

Informacioni sistem Zavoda za školstvo je osmišljen da bude ključni alat za objektivno i standardizovano praćenje kvaliteta rada obrazovno-vaspitnih ustanova. IS ZZŠ projektovan kao integrisano rješenje koje čine tri međuzavisne tehnološke cjeline: Evaluacija obrazovno-vaspitnog rada, Kontinuirani profesionalni razvoj i Evidencije od značaja za poslovni sistem Zavoda.

**Državni revizori nisu mogli izvršiti neposredan uvid u module namijenjene praćenju kvaliteta rada u obrazovno-vaspitnim ustanovama, nastava i kontinuirani profesionalni razvoj, budući da je sistem u cjelosti van funkcije od 12.02.2026. godine.**

▪ **Neiskorišćeni kapaciteti modula za "Kontinuirani profesionalni razvoj"**

**Modul za kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika, iako projektovan i implementiran kao jedna od ključnih komponenti sistema, nikada se nije koristio u praksi.**

Jedna od osnovnih aktivnosti Zavoda je da obezbijedi mogućnost za **kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih** u obrazovanju kroz **organizovanje obuka i** različitih aktivnosti i oblika **stručnog usavršavanja**.

Kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju organizuje se u **dva nivoa** koja su **podržana modulima u IS ZZŠ<sup>17</sup>**:

1. Profesionalni razvoj nastavnika na nivou obrazovnog sistema (PRNOS)
2. Profesionalni razvoj nastavnika na nivou škole (PRNS).

Na osnovu analiza poslovnih funkcija i podrške informacionog sistema u domenu Kontinuiranog profesionalnog razvoja, realizovani su moduli za oba nivoa organizovanog profesionalnog razvoja nastavnika PRNOS i PRNS.

▫ **Kontinuirani profesionalni razvoj u organizaciji Zavoda za školstvo**

**Evidencija programa stručnog usavršavanja je obezbijedena** u sistemu putem programskih funkcija realizovanih u **okviru elektronskog kataloga** u kojem su **smješteni svi neophodni podaci o katalogu i programima stručnog usavršavanja**. Takođe je obezbijeden **pregled elektronske verzije kataloga**. Omogućeno je **vođenje evidencije kataloga za svaku školsku godinu**.

Unošenje novog kataloga se vrši jednom u toku školske godine pri čemu se unose svi programi stručnog usavršavanja sa pripadajućim podacima. Na ovaj način bila je **omogućena elektronska arhiva kataloga u kojoj je moguće pretraživanje filtriranjem unesenih podataka o katalogima i pregled elektronske verzije odabranog kataloga**.

Programe stručnog usavršavanja zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama Zavod planira i sprovodi kroz različite oblike stručnog usavršavanja kao što su: seminari, konferencije, simpozijumi, okrugli stolovi, klasična predavanja. **Seminari su najčešći vid oblika stručnog usavršavanja, a učesnici dobijaju sertifikat/potvrdu o završenoj obuci**.

Evidencija podataka o seminarima u IS Zavoda sadrži evidenciju učesnika, programa i tema seminara. **Evidencija podataka o seminarima vodi se kroz dva nivoa**: o načinu organizacije i o svakom pojedinačnom seminaru - programu.

Evidencija **podataka o seminarima** se organizuje **u informacionom sistemu kroz posebnu formu**. Informacioni sistem omogućava da se na osnovu spiska škola, trenera i učesnika **automatski se generišu dokumenta koja prate organizaciju seminara** (dopisi školama, opravdanja, potvrde trenerima, potvrde učesnicima i sl.).

---

<sup>17</sup> Informacije preuzete iz Korisničkog uputstva za Informacioni sistem Zavoda za školstvo, verzija 0.2.2. od 05.06.2009. godine.

▫ **Kontinuirani profesionalni razvoj na nivou škole**

Profesionalni razvoj na nivou škole (PRNS) predstavlja kontinuirani proces koji obuhvata aktivnosti kao što su mentorstvo, reflektivna praksa, samousavršavanje, samopraćenje i samoocjenjivanje, individualna i grupna promišljanja o sopstvenim iskustvima i sl.

**Portfolio o profesionalnom razvoju škole vodi savjetnik kojeg imenuje Zavod** u funkciji nacionalnog koordinatora za PRNS i koji je zadužen za određenu školu. **Modul PRNS je sastavni dio IS ZZŠ.**

**Informacioni sistem omogućava da se formira elektronski portfolio PRNS** za svaku pojedinačnu obrazovno-vaspitnu ustanovu i **da se vrši unos, pregled i upload elektronskih verzija dokumenata.** Sistem PRNS sadrži podatke o sastavu tima za PRNS, sastavu komisije za samoevaluaciju planova profesionalnog razvoja i razne druge izvještaje. Takođe, uz pomoć posebno razvijenog podsistema analitičkog reportinga u okviru IS Zavoda, **omogućeno je automatsko generisanje različitih analitičkih izvještaja iz domena analize KPR-a.**

**Trenutno zaposleni** u Odsjeku za kontinuirani profesionalni razvoj, **pet službenika, nisu bili radno angažovani u periodu implementacije Informacionog sistema ZZŠ, te nisu mogli pružiti obrazloženje** državnim revizorima **o razlozima višegodišnje neupotrebe ovog digitalnog resursa.**

S druge strane, državni revizori su utvrdili da **Odsjek za kontinuirani profesionalni razvoj, poslovne procese trenutno realizuje kombinacijom manuelnog rada i eksterne digitalne podrške.** Naime, u saradnji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija razvijen je servis za elektronsku prijavu autora programa stručnog usavršavanja. Osim toga, **svi podaci** relevantni za vaspitno-obrazovni kadar dostupni su **na** web adresama ***profesionalnirazvoj.edu.me* i *gov.me/zzs.***

Pored navedenog, **u toku je i projekat nove digitalizacije KPR-a** koji se realizuje kao dio šireg projekta sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija. Ključni ciljevi ovog projekta su:

- Povezivanje KPR baze sa Informacionim sistemom obrazovanja Crne Gore (MEIS),
- Omogućavanje nastavnicima da samostalno generišu i štampaju sertifikate o pohađanju obuka, povezane sa procesom licenciranja koji sprovodi Zavod za školstvo,
- Kompletiranje portfolia nastavnika uz primjenu digitalnog potpisa.

Što se tiče dinamike realizacije, završetak projekta planiran je za jun 2026. godine, čemu će prethoditi pilot faza.

Osnov za planiranje obuka obrazovno-vaspitnog kadra koje priprema Odsjek za kontinuirani profesionalni razvoj, čine izvještaji o samoevaluaciji, lični i opšti planovi profesionalnog razvoja, koje škole redovno dostavljaju Zavodu. Nadalje, proces planiranja obuka direktno je uslovljen Godišnjim izvještajem o nadzoru, koji služi kao primarni izvor za identifikaciju potreba za obukama obrazovno-vaspitnog kadra. Na osnovu tih podataka, Odsjek za kontinuirani profesionalni razvoj priprema: godišnji program rada, polugodišnji akcioni plan za period januar-jun i polugodišnji akcioni plan za period septembar-decembar, kojima se dalje definiše dinamika realizacije obuka.

- **Evaluacija obrazovno-vaspitnog rada**

**Informacioni sistem Zavoda za školstvo u domenu Evaluacije obrazovno-vaspitnog rada je dizajniran da digitalizuje kompletan proces eksternog nadzora:**

1. Donošenje rješenja o imenovanju tima nadzornika
2. Definisanje strukture, unos i obradu Izvještaja o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada
3. Statističku analizu i praćenje ostvarivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada.

Sistem omogućava kreiranje Rješenja o imenovanju tima nadzornika, koji čine vođa i članovi tima zaposleni u Zavodu. Zadaci tima su da izvrši eksterno utvrđivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada. Svakom članu tima se u sistemu dodjeljuju specifične ključne oblasti ili nastavni predmeti koje će evaluirati. Informacioni sistem sadrži listu svih registrovanih obrazovno-vaspitnih ustanova u Crnoj Gori i bazu svih nadzornika zaposlenih u ZZŠ.

Izvještaj o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada omogućava definisanje strukture izvještaja koja se prilagođava specifičnostima različitih ustanova, od predškolskih do srednjih stručnih škola. Struktura je organizovana kroz oblasti, podoblasti i indikatore. Sistem automatski povlači opšte informacije o školi, dok je suština evaluacije pretvaranje brojčanih ocjena (1–10) u opisne kategorije (od "nezadovoljava" do "veoma uspješan"), koristeći formulu prosječne ocjene kvaliteta (POK).

$$POK = \frac{I_1 \times T_1 + I_2 \times T_2 + \dots + I_n \times T_n}{T_1 + T_2 + \dots + T_n}$$

gdje su  $I_1, I_2, I_3, \dots, I_n$  brojčane ocjene pojedinih indikatora<sup>18</sup> u grupi indikatora, a  $T_1, T_2, T_3, \dots, T_n$  težinski koeficijenti pojedinih indikatora u grupi indikatora. Prosječna ocjena kvaliteta, koja je izražena u konačnom brojčanom iznosu od 1 do 10 se ponovo automatski prevodi u konačnu opisnu ocjenu, i to u skladu sa sledećim pravilom:

$$1 \leq NZ < 2,5 \leq Z < 5 \leq U < 8,5 \leq VU \leq 10$$

gdje je: NZ – nezadovoljava, Z – zadovoljava, U – uspješan i VU - veoma uspješan. Ovakav pristup eliminiše subjektivnost i obezbjeđuje uniformnost kriterijuma.

**Pored kvantitativnog dijela, izvještaj sadrži i kvalitativnu analizu** kroz obavezna obrazloženja i preporuke. Sistem nudi bazu tipiziranih preporuka koje nadzornici mogu koristiti, što olakšava statističku obradu najčešćih problema u školama.

<sup>18</sup> Informacije preuzete iz Korisničkog uputstva za Informacioni sistem Zavoda za školstvo, verzija 0.2.2. od 05.06.2009. godine.

**IS ZZŠ je omogućavao visok stepen automatizacije. Svaki nadzornik je sa svog radnog mjesta, putem direktnog pristupa Informacionom sistemu, koristeći svoje korisničko ime i lozinku, vršio direktan unos izvještaja o nadzoru u informacioni sistem.** Osim toga, nadzornicima je u svakom trenutku bio dostupan prethodni izvještaj o nadzoru, kao i druga dokumenta dobijena od obrazovno-vaspitne ustanove koja su bila integrisana u Informacioni sistem Zavoda.

Konačno, svi podaci prikupljeni kroz izvještaje omogućavaju generisanje analitičkih izvještaja koji prate kvalitet jedne ustanove kroz vrijeme, vrše komparaciju između dvije škole ili pružaju statistički uvid u stanje obrazovnog sistema Crne Gore.

Tokom vršenja revizije predstavnici Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta su predstavili način na koji im je Informacioni sistem pružao podršku u domenu evaluacije obrazovno-vaspitnog rada, implementacije funkcije za strukturiranje izvještaja, donošenja rješenja, unos i obradu izvještaja i analize i praćenje ostvarivanje kvaliteta. Informacionom sistemu Zavoda za školstvo su pristupali svi nadzornici sa svog radnog mjesta sa svojim korisničkim nalogom i lozinkom.

Međutim, **efektivnost i efikasnost upotrebe IS ZZŠ je značajno smanjena nakon napada na informatičku infrastrukturu Vlade Crne Gore od kada je sistem u off-line režimu bio dostupan samo na jednoj radnoj stanici za oko 30 službenika Zavoda (prosvjetnih nadzornika), da bi u februaru 2024. godine sistem bio dostupan na četiri radne stanice, a od 12.2.2026. godine Informacioni sistem ZZŠ uopšte više nije dostupan.**

Državni revizori su u postupku revizije utvrdili da je nakon sajber napada došlo do velikih ograničenja upotrebe IS ZZŠ. Zavod za školstvo je obezbijedio korišćenje Informacionog sistema u mnogo manjoj mjeri i sa značajnim ograničenjima u procesu rada nadzornika, koji mogu vršiti unos i obradu izvještaja samo na četiri radne stanice. **Zavod za školstvo nije ponovo uspostavio Informacioni sistem u punom kapacitetu, već je uveden improvizovan način pisanja djelova izvještaja korišćenjem strukturiranih MS Excel fajlova i koje nakon izvršene lekture teksta, službenik Zavoda (sistem administrator) unosi u IS ZZŠ.**

U postupku revizije je utvrđeno da se **elektronska komunikacija između obrazovno-vaspitne ustanove i Zavoda, odvija putem elektronske pošte, izvan IS ZZŠ.** Vezano za nadzor, ustanova načelniku Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta dostavlja:

- program razvoja ustanove;
- godišnji plan rada ustanove;
- godišnji izvještaj o radu ustanove;
- raspored vaspitno-obrazovnog rada,
- izvještaj o samoevaluaciji i dr.

U postupku revizije **službenici Zavoda, korisnici Informacionog sistema, su problematizovali ograničenja** koja su imali u radu a koja se odnose na unos teksta o izvršenom nadzoru, gdje su uslovljeni da koriste manji broj karaktera, skraćuju tekst i da na taj način **umanjuju kvalitet samog izvještaja.** Ovo je naročito došlo do izražaja izmjenom Metodologije, kada je broj oblasti i indikatora izmijenjen.

Nadalje, revizijom je utvrđeno da je donedavnom<sup>19</sup> načelniku Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta, **u ranijem periodu**, umnogome bio olakšan rad jer je **sistem sam generisao oko 70% statističkog godišnjeg izvještaja o radu** Zavoda. Sada je sve mnogo **komplikovanije** s obzirom da se izvještaj ne može pripremati na svom radnom mjestu već se **za pristup statističkim podacima iz Informacionog sistema mora koristiti jedan od četiri računara koja imaju pristup IS**. Osim toga, dio godišnjeg izvještaja koji se odnosi na nadzor u stručnim školama, priprema Centar za stručno obrazovanje, s obzirom da nadzor u njima vrše zajedno, pa ih nakon toga objedinjuju.

Pri vršenju evaluacije obrazovno-vaspitnog rada koristi se **upitnik kao sredstvo za prikupljanje dodatnih informacija**. Upitnici su namijenjeni vaspitno-obrazovnom kadru, učenicima i roditeljima. **Popunjavaju se u prednadzoru u kontrolisanom okruženju**. Ovaj vid prikupljanja informacija se **koristi od 2009/2010.** godine i **nikada nije bio dio Informacionog sistema Zavoda za školstvo**. Upitnici su **u početku popunjavani u papirnoj formi**, a nadzornici su bili zaduženi za unos podataka radi obrade. **Od 2022. godine, upitnici su dostupni putem QR koda**, čime je obrada podataka iz upitnika mnogo efikasnija i uzorak mnogo veći.

Pitanja u upitnicima definišu Odsjek za analizu i razvoj obrazovnog sistema i Odsjek za utvrđivanje kvaliteta nastave i mijenjaju se po potrebi. Upitnike je potrebno da popuni najmanje 10% populacije kojoj su namijenjeni.

U postupku revizije državnim revizorima su predstavljeni rezultati upitnika za osnovno obrazovanje, gdje upitnik za obrazovno-vaspitni kadar ima 42 pitanja, upitnik za učenike ima 48 pitanja i upitnik za roditelje ima 46 pitanja.

**Zavod za školstvo** u okviru evaluacije obrazovno-vaspitnog rada, **osim redovnog nadzora** koji se vrši u skladu sa godišnjim planom nadzora, **vrši i vanredne nadzore**. Ovi nadzori se **vrše po drugačijoj metodologiji i nikada nisu bili dio Informacionog sistema Zavoda**.

**Nakon dobijanja preporuka iz izvještaja o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada, ustanova ima obavezu da izradi Plan obezbjeđivanja i unapređivanja kvaliteta rada**, u roku od mjesec dana od dostavljanja nacрта izvještaja. **Od 2024. godine je uvedena praksa da se u periodu jun-jul vrši kontrola dospelih planova unapređenja<sup>20</sup>**. Ovaj segment rada je **kroz slobodnu formu ranije bio sastavni dio IS ZZŠ**, a od 2022. godine izvještaje **pripremaju u MS Word-u**. Kada su izvještaji bili sastavni dio Informacionog sistema, nadzornici su ih mogli koristiti u pripremi za nadzor. Sada ovim izvještajima **mogu da pristupe sa nekog od četiri računara koji pristupaju Informacionom sistemu** Zavoda ili da ga zatraže od kolege koji je sistem administrator. – **Ovo je bilo dostupno do 12.02.2026. godine od kada je Informacioni sistem u potpunosti van funkcije**.

---

<sup>19</sup> Nečelnik Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta od 2019. godine, a razriješen na lični zahtjev septembra 2025. godine.

<sup>20</sup> U ranijem periodu su ove kontrole vršene povremeno - tokom 2014. godine sprovedena su dva kruga obilazaka, dok je u 2015. godini realizovan jedan ciklus kontrole.

## PROPISI

---

Utvrđivanje i praćenje kvaliteta realizacije standarda obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama je definisano u **Opštem zakonu o obrazovanju i vaspitanju** (u daljem tekstu: Zakon)<sup>21</sup>, **Pravilniku o sadržaju, oblicima i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama** (u daljem tekstu: Pravilnik)<sup>22</sup> i **Metodologiji za obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u predškolskoj ustanovi, školi, obrazovnom centru, resursnom centru, kod organizatora za obrazovanje odraslih i u domu učenika** (u daljem tekstu: Metodologija)<sup>23</sup>.

Pravilnikom se propisuju sadržaj, oblici i način utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u predškolskoj ustanovi, školi, obrazovnom centru, resursnom centru, kod organizatora za obrazovanje odraslih i u domu učenika. Zavod za školstvo vrši eksternu evaluaciju obrazovno-vaspitnih ustanova.

Metodologijom se definišu ključne oblasti i indikatori, prema specifičnostima ustanova, zatim zahtjevi standarda, način procjene kvaliteta i procedure za utvrđivanje kvaliteta.

Za procjenu vaspitno-obrazovnog rada ustanove sagledavaju se uslovi u kojima ustanova radi, procesi koji se u njoj odvijaju i ishodi/rezultati koje ustanova postiže. Ove tri kategorije su osnov za definisanje i utvrđivanje ključnih oblasti (područja kvaliteta).

U oblasti "Nastava i učenje" prate se i evaluiraju: planiranje i pripremanje nastave i drugi oblici vaspitno-obrazovnog rada, realizacija nastave, aktivnost učenika, način učenja, ocjenjivanje, praćenje, izvještavanje, itd.

U oblasti "Upravljanje i rukovođenje ustanovom" evaluira se: efikasnost rukovođenja i upravljanja, planiranje i realizacija planova, profesionalna kompetencija, umijeće i sposobnost rukovodioca, timski rad, menadžment ustanove, izvještavanje o kvalitetu rada, obezbjeđivanje kvaliteta, itd.

U oblasti "Etos ustanove" evaluira se: kvalitet klime i odnosa u ustanovi i u okruženju, saradnja, osjećaj pripadnosti ustanovi i okruženju, jednakost, partnerstvo, itd.

U oblasti "Postignuća učenika" evaluira se: uspjeh u učenju (na nivou odjeljenja, razreda, ustanove), kvalitet znanja, postignuća učenika na kvalifikacionim i prijemnim ispitima i takmičenjima, motivacija učenika, itd.

U oblasti "Podrška učenicima" evaluira se: kvalitet brige o učenicima, podrška njihovom učenju, socijalnom i ličnom razvoju, profesionalnoj orijentaciji, itd.

---

<sup>21</sup> "Službeni list Republike Crne Gore", br. 064/02 od 28.11.2002, 031/05 od 18.05.2005, 049/07 od 10.08.2007, "Službeni list Crne Gore", br. 004/08 od 17.01.2008, 021/09 od 20.03.2009, 045/10 od 04.08.2010, 073/10 od 10.12.2010, 040/11 od 08.08.2011, 045/11 od 09.09.2011, 036/13 od 26.07.2013, 039/13 od 07.08.2013, 044/13 od 20.09.2013, 047/17 od 19.07.2017, 059/21 od 04.06.2021, 076/21 od 09.07.2021, 146/21 od 31.12.2021, 003/23 od 10.01.2023, 084/24 od 06.09.2024, 089/25 od 05.08.2025.

<sup>22</sup> "Službeni list Crne Gore", br. 111/20 od 18.11.2020.

<sup>23</sup> Broj: 06/1-01-604/21-13430 od 15. 12. 2021. godine.

Definisane ključne oblasti se razlikuju:

- A. Ključne oblasti za škole (osnovne škole, gimnazije, stručne i mješovite škole)
  - A.1. Nastava i učenje
  - A.2. Upravljanje i rukovođenje školom
  - A.3. Etos škole
  - A.4. Obrazovna postignuća učenika
  - A.5. Podrška učenicima
  
- B. Ključne oblasti za predškolske ustanove
  - B.1. Vaspitno-obrazovni rad
  - B.2. Upravljanje i rukovođenje predškolskom ustanovom
  - B.3. Etos predškolske ustanove
  - B.4. Razvoj i napredovanje djece
  - B.5. Resursi predškolske ustanove
  
- C. Ključne oblasti za domove učenika
  - C.1. Vaspitno-obrazovni rad
  - C.2. Upravljanje i rukovođenje domom
  - C.3. Etos doma učenika
  
- D. Ključne oblasti za organizatore obrazovanja odraslih
  - D.1. Nastava i učenje
  - D.2. Upravljanje i rukovođenje ustanovom
  - D.3. Etos ustanove
  - D.4. Obrazovna postignuća polaznika
  - D.5. Podrška polaznicima, informisanje i savjetovanje

Za opisivanje standarda koriste se indikatori koji predstavljaju definicije pomoću kojih se mjeri ostvarenost standarda. U procesu evaluacije utvrđuje se u kojoj mjeri su prisutni indikatori koji opisuju standard.

### III ZAKLJUČAK

Na bazi sprovedene revizije i utvrđenog činjeničnog stanja, u skladu sa članom 12 Zakona o Državnoj revizorskoj instituciji i članom 45 Poslovnika DRI, nadležni Kolegijum u sastavu: predsjednik Senata Siniša Čađenović – rukovodilac Kolegijuma i član Senata dr Branislav Radulović – član Kolegijuma, na sjednici održanoj 17.04.2026. godine, usvojio je:

## KONAČNI IZVJEŠTAJ O REVIZIJI INFORMACIONOG SISTEMA ZAVODA ZA ŠKOLSTVO

### Odgovornost subjekta revizije

Subjekt revizije je odgovoran za dostavljenu dokumentaciju i činjenice date kroz odgovore i intervju u vezi sa predmetom i ciljem revizije.

### Odgovornost revizora

Odgovornost Državne revizorske institucije je da, na osnovu izvršene revizije, da zaključak o reviziji Informacionog sistema Zavoda za školstvo, i izradi preporuke u cilju njegovog unapređenja.

### ZAKLJUČAK

Polazeći od činjenice da Informacioni sistem Zavoda za školstvo predstavlja ključnu infrastrukturnu podršku osnovnoj djelatnosti Zavoda, omogućavajući digitalno upravljanje procesima provjere kvaliteta rada obrazovno-vaspitnih ustanova i praćenja kontinuiranog profesionalnog razvoja zaposlenih u obrazovanju, Državna revizorska institucija je sprovedla reviziju Informacionog sistema Zavoda za školstvo, radi ocjene njegove funkcionalnosti. Revizija je obuhvatila provjeru funkcionalnosti i upravljanja Informacionim sistemom.

Državna revizorska institucija je u postupku predmetne revizije, sprovedene u periodu januar - mart 2026. godine, na bazi utvrđenog činjeničnog stanja, **utvrdila da:**

- Nakon otkaza rada produkcionog servera, **od 12.02.2026. godine, Informacioni sistem Zavoda za školstvo je van funkcije**, čime je u potpunosti prekinuta digitalna podrška poslovnim procesima.
- **Došlo je do gubitka svih podataka** iz Informacionog sistema Zavoda za školstvo.
- **Softverski alati nisu unapređivani** pa Informacioni sistem funkcioniše na softverskim rješenjima bez adekvatne podrške.
- **Pojedine cjeline i funkcionalnosti Informacionog sistema ZZŠ su postepeno prestajale da se koriste**, pa se **od sveobuhvatnog sistema** u Zavodu koristio samo dio za "Evaluaciju obrazovno-vaspitnog rada" u vidu **izvještaja o utvrđivanju kvaliteta** obrazovno-vaspitnog rada, pratećih aktivnosti **i statistike** koja se odnosi na nadzor obrazovno-vaspitnih ustanova.
- **Modul** namijenjen "**Kontinuiranom profesionalnom razvoju**", iako **implementiran u Informacioni sistem ZZŠ, nikada nije korišten**.
- **Nepostojanje Plana za oporavak od katastrofe i Plana neprekidnog poslovanja** je između ostalog **ugrozilo funkcionisanje** Informacionog sistema Zavoda **i ukazalo na loše upravljanje**.

- Iako je periodično vršeno skladištenje podataka, šestomjesečna provjera upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka nikada nije vršena, što je uzrokovalo da sistem zajedno sa bazom podataka nije moguće obnoviti.
- Arhitektura Informacionog sistema nije prilagođavana izmjenama pravnog okvira, niti su u Informacioni sistem integrisane izmijenjene metodologije rada.
- Nakon sajber napada, Zavod za školstvo nije ponovo uspostavio Informacioni sistem u punom kapacitetu, već je uveden improvizovan način pisanja djelova izvještaja korišćenjem strukturiranih MS Excel fajlova, koji su naknadno unošeni u IS ZZŠ.
- Informacioni sistem je od sajber napada radio u off-line režimu kada je pristup za oko 30 službenika bio omogućen sa jedne radne stanice. U 2024. godini, je broj radnih stanica povećan na četiri, a od 12.02.2026. godine Informacioni sistem Zavoda za školstvo je u potpunosti nedostupan i ponovo je izmijenjen način rada službenika.

Državna revizorska institucija je na osnovu sprovedenog postupka revizije, a u skladu sa Smjernicama za vršenje revizije informacionih sistema Državne revizorske institucije ocjenila da je **funkcionisanje i upravljanje Informacionim sistemom Zavoda za školstvo, neuspješno.**

U cilju **obezbjeđenja adekvatnog upravljanja i funkcionisanja** Informacionog sistema Zavoda za školstvo, Državna revizorska institucija, izdaje sledeće:

### PREPORUKE

1. **NALAZ:** Neadekvatno upravljanje Informacionim sistemom Zavoda za školstvo rezultiralo je korišćenjem zastarelih softverskih alata bez podrške, nefunkcionalnošću ključnih modula i potpunim prestankom rada sistema 12. februara 2026. godine.

**RIZIK:** Loše upravljanje informacionim sistemom povećava rizik od trajnog gubitka podataka.

**PREPORUKA IT1:** Zavod za školstvo treba da uspostavi efikasan sistem upravljanja i održavanja Informacionog sistema, koji će osigurati redovno tehnološko unapređenje sistema i njegovu usklađenost sa propisima.

2. **NALAZ:** Zavod za školstvo nema Plan za oporavak od katastrofe, pa u slučaju koji se desio 12.02.2026. godine, kada je produkcionni server otkazao rad, informacioni sistem nije moguće vratiti u operativno stanje i od tada Informacioni sistem ZZŠ nije u funkciji.

**RIZIK:** Prekid u radu Informacionog sistema Zavoda za školstvo može biti trajan.

**PREPORUKA IT2:** Zavod za školstvo treba da izradi Plan za oporavak od katastrofe koji treba da sadrži planiranje i definisanje aktivnosti, kao i obezbeđivanje rezervne informatičke infrastrukture radi sprječavanja, detekcije i oporavka od posljedica incidenta koji utiču na povjerljivost, cjelovitost i dostupnost podatka ili informacionog sistema.

3. **NALAZ:** Zavod za školstvo nema Plan neprekidnog poslovanja, koji treba između ostalog da obuhvati uspostavljanje i testiranje adekvatne procedure bezbjednog skladištenja podataka, radi vraćanja informacionog sistema i podataka u prvobitno stanje nakon incidenta.

**RIZIK:** Zbog nepostojanja Plana neprekidnog poslovanja i zbog nevršenja testiranja adekvatne procedure bezbjednog skladištenja podataka, Informacioni sistem Zavoda za školstvo nije moguće vratiti u funkciju.

**PREPORUKA IT3:** Zavod za školstvo treba da izradi Plan neprekidnog poslovanja koji između ostalog treba da obuhvati uspostavljanje i testiranje adekvatne procedure bezbjednog skladištenja podataka, kako bi bio obezbijeden kontinuitet u radu, u skladu sa članom 34 Uredbe o mjerama informacione bezbjednosti.

4. **NALAZ:** Zavod za školstvo nema proceduru za skladištenje i čuvanje podataka iz svog Informacionog sistema, koja treba između ostalog da obuhvati testiranje rezervne kopije podataka.

**RIZIK:** Nedostatak procedure za skladištenje i čuvanje podataka iz Informacionog sistema ZZŠ za posledicu ima neispravne sigurnosne kopije podataka aplikativnog srevera i baze.

**PREPORUKA IT4:** Zavod za školstvo treba da izradi proceduru za skladištenje i čuvanje podataka iz svog Informacionog sistema, koja je usklađena sa Uredbom o mjerama informacione bezbjednosti, članovi 17-21, i da po njoj postupa.

5. **NALAZ:** Zavod za školstvo ne vrši šestomjesečnu provjeru upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka, što je uzrokovalo da sistem zajedno sa bazom podataka nije moguće obnoviti.

**RIZIK:** Nevršenje provjere upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka ima za posledicu nemogućnost obnavljanja i gubitak podataka iz Informacionog sistema Zavoda za školstvo.

**PREPORUKA IT5:** Zavod za školstvo treba da najmanje svakih šest mjeseci vrši provjeru upotrebljivosti sigurnosne kopije podataka, uz provjeru postupka povraćaja baza podataka uskladištenih na informatičkom mediju, tako da vraćeni podaci nakon izvršene provjere budu cjeloviti, povjerljivi i dostupni za upotrebu, u skladu sa članom 20 Uredbe o mjerama informacione bezbjednosti.

Nadležni Kolegijum DRI utvrdio je da, karakter nalaza u izvršenoj reviziji Informacionog sistema Zavoda za školstvo, zahtijeva da subjekat revizije, Zavod za školstvo:

- u roku od 30 dana, **do 17. maja 2026. godine, dostavi** Državnoj revizorskoj instituciji **akcioni plan za realizaciju preporuka;**
- u skladu sa članom 15 Zakona o Državnoj revizorskoj instituciji, je dužan da u roku od šest mjeseci, **do 17. oktobra 2026. godine, izvijesti DRI o preduzetim radnjama po izdatim preporukama.**

(Konačni) Izveštaj o reviziji Informacionog sistema Zavoda za školstvo biće dostavljen **na upoznavanje:**

- nadležnom organu - **Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija i**
- nadležnom odboru Skupštine Crne Gore - **Odboru za prosvjetu, nauku, kulturu i sport**
- nadležnom odboru Skupštine Crne Gore - **Odboru za ekonomiju, finansije i budžet.**

Podgorica, 17.04.2026. godine

**Predsjednik Senata  
Rukovodilac Kolegijuma  
Siniša Čadenović**