

**Strategija razvoja osnovnog obrazovanja i vaspitanja sa  
Akcionim planom  
(2011-2017)**

Prijedlog

**Podgorica, 2011. godina**

## Sadržaj

Vodeće načelo Strategije .....	5
Cilj Strategije .....	5
I Polazne osnove za Strategiju osnovnog obrazovanja i vaspitanja .....	6
II Analiza postojećeg stanja u oblasti osnovnog obrazovanja i vaspitanja.....	8
1. Devetogodišnje obavezno osnovno obrazovanje.....	8
2. Demografski trendovi .....	10
3. Mreža škola i obuhvat djece devetogodišnjim osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem.....	11
4. Opremljenost osnovnih škola.....	20
5. Obrazovni programi i udžbenici u devetogodišnjem osnovnom obrazovanju .....	23
6. Planiranje i organizacija rada u školi .....	28
7. Kadar i profesionalni razvoj kadra u osnovnom obrazovanju.....	30
8. Kvalitet i utvrđivanje kvaliteta osnovnog obrazovanja .....	35
9. Škola i partnerstva škole .....	40
10. Finansiranje osnovnog obrazovanja i vaspitanja.....	41
III Prijedlozi pravaca razvoja osnovnog obrazovanja i vaspitanja .....	42
IV Specifični ciljevi Strategije.....	47
1. Specifični cilj 1.....	51
2. Specifični cilj 2.....	52
3. Specifični cilj 3.....	53
4. Specifični cilj 4.....	55
5. Specifični cilj 5.....	56
6. Specifični cilj 6.....	57
7. Specifični cilj 7 .....	58
8. Specifični cilj 8 .....	59
9. Specifični cilj 9.....	60
V Akcioni plan promjena i dinamika realizacije Strategije osnovnog obrazovanja i vaspitanja.....	60

Tim angažovan u izradi Nacrta Strategije razvoja osnovnog obrazovanja i vaspitanja (2011-2017)

Vesna Vučurović, Ministarstvo prosvjete i sporta, predsjednik; Sanja Ognjanović, Ministarstvo prosvjete i sporta, član; Branka Kankaraš, Ministarstvo prosvjete i sporta, član; Darko Kovačević, Ministarstvo prosvjete i sporta, član; Zoran Lalović, Zavod za školstvo, član; Nermin Hajdarpašić, Zavod za školstvo, član; Goran Terzić, Zavod za školstvo, član; Anđa Backović, Zavod za školstvo, član; Zorica Minić, Ispitni centar, član; Vesna Lazović, Ispitni centar, član; Lazo Leković, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, član; Branka Lakić, JU OŠ "Milorad Musa Burzan", član; Dragutin Šćekić, JU OŠ "Veljko Drobnjaković", Risan, član; Miomir Jevrić, JU OŠ "Sutjeska", član; Milica Pajović, JU OŠ "Oktoih", član; Itana Kovačević, JU OŠ "Sutjeska", član; Rena Rakčević, JU OŠ "Pavle Rovinski", član; Sanja Bošković, NVO Savez udruženja roditelja djece i omladine sa teškoćama u razvoju "Naša inicijativa", Mojkovac, član.

Napomena: Jezik u cijelom tekstu treba smatrati rodno senzitivnim

## Opšte informacije o državi

Crna Gora je građanska, demokratska, ekološka i država socijalne pravde, zasnovana na vladavini prava. Svoju nezavisnost obnovila je na referendumu, 21. maja 2006. godine i postala članica UN. Od decembra 2010. godine Crna Gora je stekla status zvaničnog kandidata za članstvo u Evropskoj uniji.

Sa površinom od 13.812 km<sup>2</sup> i obalom dugom 293 km, Crna Gora je dio jugoistočne Evrope, srednjeg Mediterana i pripada jadransko-dinarskom dijelu Balkanskog poluostrva. Geografski je podijeljena na tri regije: južnu/priobalnu, centralnu i sjevernu, sa mediteranskom, kontinentalnom i planinskom klimom.

Crna Gora je multietnička država, a ima 620.029 stanovnika<sup>1</sup>, 50.6% žena i 49.4% muškaraca. Kada je u pitanju populacija djece 7.4 % od ukupnog stanovništva čine djeca uzrasta do 5 godina, 13.2% djeca uzrasta od 6 do 15 godina (osnovnoškolski uzrast), dok je 7.1% djece uzrasta od 15 do 19 godina (srednjoškolski uzrast).<sup>2</sup> Radno sposobno stanovništvo (od 15. do 64. godine) čini 68 %, dok stanovništva sa 65 godina i više u ukupnoj polulaciji ima 12.8 %.<sup>3</sup>

U Crnoj Gori ima 21 opština, 1.256 naselja, 40 naselja gradskog karaktera i 368 mjesnih zajednica. Glavni grad je Podgorica, a prijestonica Cetinje. Unutrašnje migracije stanovništva su sve izraženije, pa u glavnom gradu živi 30% stanovništva, a u gradskim naseljima 63% od ukupnog stanovništva.

Bruto domaći proizvod (BDP) po glavi stanovnika u 2010. godini iznosio je 5.006 eura, što je za 6.05% više nego u 2009. godini.<sup>4</sup> Na nivou Crne Gore stopa nezaposlenosti iznosi 16.8%, pri čemu je najviša nezaposlenost u sjevernoj regiji (24.6%), a najniža u južno (8.6%), dok u centralnoj iznosi 16.3%. Stopa nezaposlenosti žena na teritoriji Crne Gore iznosi 17.9%, takođe pokazuje značajnu razliku u odnosu na regije, tako da u sjevernoj regiji iznosi 28.3%, u centralnoj 18.2 %, a u južnoj, priobalnoj 6.9%<sup>5</sup>.

Ukupno izdvajanje za obrazovanje kreće se od 4.41 % (2008), 4.21% (2009), do 4.5% (2010).

---

<sup>1</sup> Saopštenje Monstat-a, 12.07.2011.

<sup>2</sup> Saopštenje Monstat-a, 6.09.2011.

<sup>3</sup> Saopštenje Monstat-a, 6.09.2011.

<sup>4</sup> Monstat – Ekonomija CG u 2010.

<sup>5</sup> Statistički godišnjak 2009.g., Zavod za statistiku Crne Gore, MONSTAT, 2009.

## Uvod

Strategija osnovnog obrazovanja i vaspitanja u Crnoj Gori **namijenjena je:**

**svoj djeci**, da bi svako dijete moglo da ostvari svoje pune razvojne potencijale i zagwarantovana prava, kao osnove kvalitetnog života i karijere;

**roditeljima/starateljima učenika/ca**, da bi dobili podršku da aktivno učestvuju u obezbjeđivanju kvalitetnog obrazovanja za njihovu djecu;

**zaposlenima u osnovnim školama**, da stvaraju i stalno unapređuju ambijent za optimalna postignuća u procesu nastave i učenja i da se u tom cilju podrži proces njihovog kontinuiranog profesionalnog usavršavanja i razvoja;

**Ministarstvu prosvjete i sporta**, da bi moglo da razvija i ostvaruje dugoročnu viziju kvalitetnog osnovnog obrazovanja i vaspitanja za svu djecu;

**lokalnoj zajednici**, da bi na efektivniji način učestvovala u životu i radu škole;

**kreatorima i donosiocima odluka** u oblasti svih politika čiji je cilj ostvarivanje evropske budućnosti Crne Gore.

## Vodeće načelo Strategije

Osnovno obrazovanje i vaspitanje u Crnoj Gori mora se bazirati na visokokvalitetnim, diferenciranim i dostupnim uslugama, kako bi svako dijete nesmetano ostvarivalo razvojne potencijale i zagwarantovana prava za kvalitetan život i rad i odgovorno učešće u životu društva.

## Cilj Strategije

Realizovanje svih predviđenih aktivnosti i stvaranje uslova za kvalitetno osnovno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu u Crnoj Gori.

Tako se stvaraju mogućnosti da:

**sva djeca** žive kvalitetnim životom, ostvaruju svoje pune potencijale i razvijaju se kao jedinstvene ličnosti;

**sva djeca** posjeduju razvijenu svijest o pripadnosti Crnoj Gori i njenim vrijednostima i budu osposobljena za suživot i rad sa drugima i drugačijima, doprinoseći izgradnji sigurnijeg i pravednijeg društva;

**sva djeca** budu pripremljena da nastave obrazovanje i cjeloživotno učenje.

## Sadržaj Strategije

Strategija osnovnog obrazovanja i vaspitanja u Crnoj Gori sadrži:

- polazne osnove,
- analizu postojećeg stanja u osnovnom obrazovanju i vaspitanju,
- prijedloge pravaca razvoja,
- specifične ciljeve, aktivnosti i dinamiku njihove realizacije.

## I Polazne osnove za Strategiju osnovnog obrazovanja i vaspitanja

**Ustav Crne Gore** (2007) garantuje djetetu sva prava i slobode, primjereno njegovom uzrastu i zrelosti. Svako dijete ostvaruje pravo na školovanje pod jednakim uslovima na posebnu zaštitu od psihičkog, fizičkog, ekonomskog i svakog drugog oblika iskorišćavanja, diskriminacije ili zloupotrebe.

Reformu obrazovnog sistema Crna Gora je započela 2000. godine, a vizija obrazovanja, pravci i ciljevi strateškog razvoja definisani su u dokumentu „**Knjiga promjena**” (2001). Principi na kojima se bazira reforma osnovnog vaspitanja i obrazovanja: princip obaveznosti, princip besplatnog školovanja, princip davanja prednosti kvalitetu obrazovanja u odnosu na kvantitet znanja, princip razvoja svih aspekata ličnosti, uspješan završetak osnovne škole i nastavak školovanja, princip saradnje učenik, nastavnik i roditelj, integracije i posebne brige za učenike sa posebnim potrebama i princip autonomnosti nastavnika.<sup>6</sup>

Promjene u oblasti osnovnog obrazovanja i vaspitanja, bazirane na navedenim principima, koje su počele školske 2004/2005. godine, regulisane su sljedećim zakonima iz oblasti obrazovanja i vaspitanja i to: **Opštim zakonom o obrazovanju i vaspitanju**<sup>7</sup>, **Zakonom o osnovnom obrazovanju i vaspitanju**<sup>8</sup>, **Zakon o obrazovanju i vaspitanju djece sa posebnim obrazovnim potrebama**<sup>9</sup>, **Zakon o inspekciji**<sup>10</sup>, **Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija**<sup>11</sup>.

Kako bi se obezbijedila efikasnija primjena i praćenje implementacije navedenih zakona, razvijeni su strateški pravci razvoja obrazovanja, kroz sljedeće strategije: **Strateški plan reforme obrazovanja (2003-2004)**, **MEIS – projekat informacionog sistema u obrazovanju Crne Gore (2004)**, **Strateški plan reforme obrazovanja (2005-2009)**, **Strategija obrazovanja odraslih (2006-2010)**, **Strategija građanskog vaspitanja i građanskog obrazovanja (2007-2010)**. Strateško planiranje u obrazovanju nastavlja se strategijama: **Strategija inkluzivnog obrazovanja (2008-2012)**, **Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori (2010-2014)**, **Nacionalna strategija cjeloživotne**

<sup>6</sup> Knjiga promjena, 2001. godina

<sup>7</sup> „Službeni list RCG“, br. 64/2, 31/05, 49/07, „Sl. list Crne Gore“, br. 04/08, 21/09, 45/10

<sup>8</sup> „Službeni list RCG“, br. 64/2, 49/07, „Sl. list Crne Gore“, br. 45/10

<sup>9</sup> „Službeni list RCG“, br. 80/4, „Sl. list 45/10

<sup>10</sup> „Službeni list RCG“, br. 80/04

<sup>11</sup> „Službeni list CG“, br. 80/10

karijerne orijentacije (2011-2015), Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja (2010-2015).

Niz zakona, politika i strategija na državnom nivou regulišu pojedinačna, sektorska i međusektorska pitanja, a odnose se na obezbjeđivanje prava djeteta i njihovu zaštitu:

**Zakon o zdravstvenoj zaštiti<sup>12</sup>, Zakon o zdravstvenom osiguranju<sup>13</sup>**, kao i strateški dokumenti iz oblasti zdravstvene zaštite: **Strategija razvoja zdravstva (2003-2020), Strategija očuvanja i unapređivanja reproduktivnog zdravlja (2005), Strategija zdravstvene bezbjednosti ishrane (2006), Akcioni plan o ishrani i bezbjednosti hrane Crne Gore (2010-2014), Nacionalni strateški odgovor na droge (2008-2012); Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti<sup>14</sup>, Porodični zakon<sup>15</sup>, Zakon o radu<sup>16</sup>**, kao i **Strategija razvoja socijalne i dječje zaštite (2008-2012); Zakon o lokalnoj samoupravi<sup>17</sup>**;

**Nacionalni akcioni plan za djecu (2004-2010), Nacionalni plan akcije za mlade (2006 – 2010), Strategija za smanjenje siromaštva i socijalne isključenosti (2007-2011), Akcioni plan za implementaciju “Dekade uključivanja Roma (2005-2015)”, Strategija za trajno rješenje raseljenih i interno raseljenih lica sa posebnim osvrtom na oblast Konik (2011), Strategija za poboljšanja položaja RAE populacije u Crnoj Gori (2008-2012); Strategija regionalnog razvoja Crne Gore (2010–2014), Nacionalna Strategija održivog razvoja (2007-2012); CANU - Crna Gora u XXI stoljeću - u eri kompetitivnosti, knjiga 73/9, Podgorica, 2010. godina.**

## Međunarodna dokumenta

Strategija osnovnog obrazovanja i vaspitanja biće kompatibilna sa prihvaćenim međunarodnim dokumentima, jer Crna Gora kao članica Savjeta Evrope ima obavezu i pokazuje spremnost da aktivno promoviše i primjenjuje politiku i standarde obrazovanja i vaspitanja, koji su utemeljeni na brojnim dokumentima Ujedinjenih nacija i dokumentima koji su iz njih proistekli. Neki od značajnih dokumenata su:

**Konvencija Ujedinjenih nacija o pravima djeteta (1989)** čiji se članovi 28 i 23 odnose na *»pravo djeteta na obrazovanje, ostvaruje postepeno i na osnovu jednakih mogućnosti, omogućivši osnovno obrazovanje koje je obavezno, besplatno i dostupno svima«*; *»priznaje djeci sa mentalnim i fizičkim smetnjama u razvoju pravo na posebnu brigu, pravo da uživaju pun i kvalitetan život u uslovima koji olakšavaju njihovo aktivno učešće u zajednici, pomoć koja je besplatna, kada je god to moguće, i pravo na obrazovanje«*.

<sup>12</sup> „Službeni list RCG“, br. 39/04; „Službeni list CG“, br. 14/10

<sup>13</sup> „Službeni list RCG“, br. 39/04

<sup>14</sup> „Službeni list RCG“, br. 78/05

<sup>15</sup> „Službeni list RCG“, br. 1/07

<sup>16</sup> „Službeni list CG“, br. 49/2008, 26/2009;

<sup>17</sup> „Službeni list RCG“ br. 42/03, 28/04 i 13/06 i „Službeni list CG“, br. 88/09 i 3/10

**Svjetska deklaracija »Obrazovanje za sve«** (1990), **Dakarska deklaracija** (2002),kojom se, kroz Okvir za program akcija, definišu ciljevi programa »Kvalitetnog obrazovanja za sve«;

**Milenijumski razvojni ciljevi** Ujedinjenih nacija (2000), usvojeni od strane 189 država, koje čini skup mjerljivih i vremenski definisanih globalnih ciljeva za suzbijanje siromaštva, gladi, bolesti, nepismenosti do 2015. godine i kojim se predviđa 100% obuhvat dječaka i djevojčica osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem, kao i smanjenje stope nepismenih, starijih od 10 godina, na 1% do 2015. godine;

Ostali značajni međunarodni dokumenti su: **Svijet po mjeri djeteta** (2002), **Deklaracija iz Salamanke** (1994), **Konvencija o pravima osoba s invaliditetom** 61/106 (2006), **Zaključci kongresa UNESCO-a** (1997). Takođe, potrebno je napomenuti **Strateški okvir za evropsku saradnju u obrazovanju i osposobljavanju - ET 2020** (2009) koji predstavlja dugoročne strateške ciljeve EU u domenu obrazovne politike: primjenu koncepta doživotnog učenja i mobilnosti, poboljšanje kvaliteta i efikasnosti obrazovanja i osposobljavanja, promovisanje jednakosti, socijalne kohezije i aktivnog građanstva, osnaživanje kreativnosti i inovativnosti, uključujući i preduzetništvo, na svim nivoima obrazovanja i osposobljavanja.

## **II Analiza postojećeg stanja u oblasti osnovnog obrazovanja i vaspitanja**

Analiza sadašnje situacije u osnovnom obrazovanju i vaspitanju predstavlja osnovu za definisanje ciljeva, zadataka i aktivnosti Strategije. Analiza postojeće situacije u osnovnom obrazovanju i vaspitanju nudi pogled na: demografske trendove u Crnoj Gori, obuhvat djece osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem, mrežu i opremljenost osnovnih škola, programe rada i udžbenike, organizaciju nastave, kadar i stručno usavršavanje, kvalitet osnovnog obrazovanja i utvrđivanje kvaliteta, učešće lokalne zajednice i roditelja u životu i radu škole i finansiranje osnovnih škola.

### **1. Devetogodišnje obavezno osnovno obrazovanje**

Po Zakonu<sup>18</sup>, osnovno obrazovanje i vaspitanje ostvaruje se u osnovnoj školi, obavezno je i besplatno za svu djecu uzrasta od šest do petnaest godina, bez obzira na pol, rasu, vjeru, socijalno porijeklo ili drugo lično svojstvo. Roditelji i staratelji imaju pravo da izaberu oblik obrazovanja i vaspitanja svoje djece, ali imaju obavezu da djeci obezbijede ispunjenje prava na osnovno obrazovanje. Takođe, pod uslovima predviđenim Zakonom, roditelji mogu organizovati obrazovanje djece i kod kuće. Osnovno obrazovanje lica starijih od 15 godina ostvaruje se u posebnim odjeljenjima škole ili u školama za obrazovanje odraslih.

Školske 2012/2013. godine sva djeca u osnovnim školama u Crnoj Gori biće obuhvaćena devetogodišnjim obrazovanjem, koje je organizovano u tri ciklusa. U prvom

---

<sup>18</sup> Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju, „Službeni list RCG“, br. 64/2, 49/07, ”Sl. list Crne Gore”, br. 45/10



ciklusu, od 1. do 3. razreda, izvodi se razredna nastava. Zbog razvojnih karakteristika djece, u prvom razredu nastavni proces timski realizuju nastavnici razredne nastave (učitelji) i vaspitač. U prvom razredu djeci je omogućeno da, putem fakultativne nastave, izučavaju strani jezik. Nastavu u 2. i 3. razredu realizuje nastavnik razredne nastave. U drugom ciklusu, od 4. do 6. razreda, postepeno se prelazi sa razredne na predmetnu nastavu, a nastavni proces realizuje nastavnik razredne nastave, zajedno sa predmetnim nastavnicima u starijim razredima ovog ciklusa. Treći ciklus, od 7. do 9. razreda, sadrži u potpunosti predmetnu nastavu, a realizuju je predmetni nastavnici. U tom ciklusu učenicima su dostupni i izborni predmeti.

## 2. Demografski trendovi

U 2010. broj živorođene djece iznosio je 7.418<sup>19</sup> (tabela 1), 3.809 je dječaka i 3.609 je djevojčica. Stopa prirodnog priraštaja iste godine iznosila je 2.9%<sup>20</sup>. Pozitivan prirodni priraštaj zabilježen je u 13 opština, a negativan u 8 opština (Andrijevića, Cetinje, Kolašin, Mojkovac, Pljevlja, Plužine, Šavnik i Žabljak).

Tabela 1. Broj djece rođene od 2005. do 2010. godine

	2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	Ukupno	Muški	Ženski	ukupno	Muški	Ženski	ukupno	Muški	Ženski	ukupno	Muški	Ženski	ukupno	Muški	Ženski	ukupno	Muški	Ženski
<b>Crna Gora</b>	<b>7352</b>	<b>3883</b>	<b>3469</b>	<b>7531</b>	<b>3969</b>	<b>3562</b>	<b>7834</b>	4136	3698	<b>8258</b>	4313	3945	<b>8642</b>	<b>4597</b>	<b>4045</b>	<b>7418</b>	<b>3809</b>	<b>3609</b>
Andrijevića	64	32	32	54	33	21	39	18	21	43	20	23	42	20	22	47	28	19
Bar	446	248	198	464	266	198	487	257	230	542	290	252	594	331	263	484	246	238
Berane	437	253	184	499	246	253	557	298	259	479	248	231	485	271	214	423	207	216
Bijelo Polje	622	338	284	584	322	262	641	323	318	722	372	350	712	367	345	605	321	284
Budva	193	113	80	183	101	82	251	134	117	294	144	150	322	165	157	250	141	109
Danilovgrad	164	82	82	156	89	67	175	89	86	158	77	81	198	99	99	180	96	844
Žabljak	27	11	16	31	12	19	41	22	19	25	16	9	34	15	19	33	17	16
Kolašin	80	42	38	66	37	29	69	31	38	87	49	38	79	37	42	87	38	49

<sup>19</sup> Izvor: Monstat, Odsjek statistike obrazovanja, istraživanja i razvoja, kulture, pravosuđa i uprave

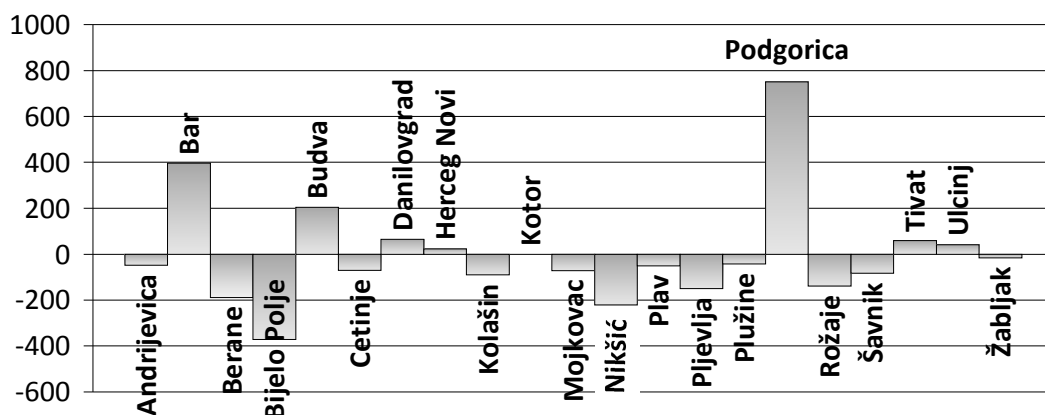
<sup>20</sup> Izvor: Monstat, Odsjek statistike obrazovanja, istraživanja i razvoja, kulture, pravosuđa i uprave

Kotor	209	100	109	238	136	102	271	154	117	271	145	126	287	153	134	257	121	136
Mojkovac	89	48	41	74	46	28	66	39	27	80	40	40	87	42	45	69	32	37
Nikšić	830	422	408	841	423	418	853	448	405	941	515	426	938	525	413	867	445	422
Plav	178	89	89	185	104	81	163	92	71	156	76	80	156	85	71	154	80	74
Plužine	25	16	9	28	15	13	31	15	16	24	11	13	272	155	117	20	12	8
Pljevlja	308	164	144	296	152	144	273	139	134	264	132	132	26	10	16	226	99	127
Podgorica	2450	1279	1171	2576	1320	1256	2635	1420	1215	2789	1444	1345	2930	1550	1380	2463	1262	1201
Rožaje	394	212	182	382	204	178	380	195	185	453	241	212	418	220	198	376	186	190
Tivat	127	65	62	137	61	76	178	85	93	182	100	82	195	87	108	157	90	67
Ulcinj	228	114	114	213	108	105	242	130	112	254	130	124	274	142	132	231	118	113
Herceg Novi	323	177	146	334	184	150	347	174	173	332	176	156	390	216	174	323	182	141
Cetinje	145	72	73	170	98	72	119	61	58	148	82	66	186	98	88	152	82	70
Šavnik	13	6	7	20	12	8	16	12	4	14	5	9	17	9	8	14	6	8

Postoje značajne unutrašnje migracije, tako da se 2010. godine bilježi pozitivan migracioni saldo u 7 opština (Podgorica, Bar, Budva, Danilovgrad, Tivat, Herceg Novi, Ulcinj), dok je u ostalim opštinama, zabilježen negativan migracioni saldo. U opštini Kotor migracioni saldo je bio jednak nuli (grafik 1). Ove promjene je u narednom periodu potrebno detaljnije pratiti, jer se u skladu sa njima i novonastalim potrebama lokalnih i regionalnih zajednica uskladiti planiranje školske mreže kako bi se obezbijedila njena optimalizacija.

**Grafik 1. Migracioni saldo po opštinama u 2010. godini**

### Migracioni saldo po opštinama u 2010. godini



### 3. Mreža škola i obuhvat djece devetogodišnjim osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem

#### Mreža škola

Mrežu osnovnih škola u Crnoj Gori čine 163 matične škole i 267 područne ustanove.<sup>21</sup>

Najbrojniji i najrasprostranjeniji dio školske mreže je u sjevernom regionu (tabela 2). Sastoji se od 75 matičnih škola i 169 područnih ustanova, a obuhvata 20.830 djece osnovnoškolskog uzrasta, što predstavlja skoro trećinu sve djece obuhvaćene osnovnim obrazovanjem. U centralnoj regiji ima ukupno 60 matičnih škola i 61 područnih ustanova, koje obuhvataju 33.449 djece osnovnoškolskog uzrasta ili 47.8% djece obuhvaćene osnovnim obrazovanjem. Južna regija ima 28 matičnih škola sa 38 područnih jedinica i obuhvata 15.697 djece osnovnoškolskog uzrasta ili 22.4% od ukupnog broja djece obuhvaćene osnovnim školovanjem.<sup>22</sup> Potrebno je naglasiti da u školskoj 2011/2012. godine, u 163 matične škole (shema 1) nastavu pohađa 93% svih učenika osnovnih škola, dok se u 267 područnih ustanova obrazuje 7% učenika.

Tabela 2. Broj učenika, osnovnih škola i područnih ustanova u Crnoj Gori

Regija	Opština	Broj osnovnih škola	Broj područnih ustanova	Broj učenika

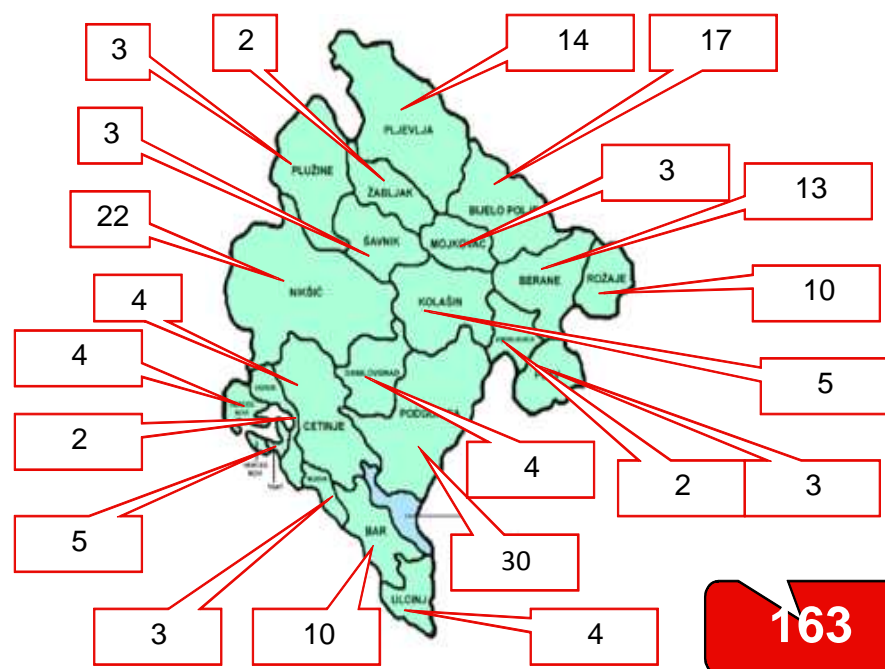
<sup>21</sup> Škola može van sjedišta imati područnu ustanovu. Područne ustanove nemaju sopstvenu upravu i spadaju pod administrativno okrilje matične škole.

<sup>22</sup> Podaci iz školske 2011/2012. godine

	Andrijevica	2	11	480
	Berane	13	30	4.001
	Bijelo Polje	17	43	5.698
Sjeverna	Kolašin	5	10	810
Regija	Mojkovac	3	8	994
	Plav	3	12	1.675
	Plužine	3	9	275
	Pljevlja	14	28	2.959
	Žabljak	2	0	299
	Rožaje	10	12	3.444
	Šavnik	3	6	155
Ukupno sjeverna regija		75	169	20.830
	Cetinje	4	4	1.360
	Danilovgrad	4	10	1.883
	Nikšić	22	24	7.878
	Podgorica	30	23	22.328
Ukupno centralna regija		61	60	33.449
	Bar	10	12	4.636
	Budva	3	0	2.140
	Herceg Novi	4	7	2989

	Kotor	5	4	2.097
	Tivat	2	2	1.480
	Ulcinj	4	13	2.355
Ukupno južna regija		28	38	15.697
Ukupno na nivou države		163	268	69976

Shema 1. Broj osnovnih škola u Crnoj Gori, po opštinama



Školska mreža u Crnoj Gori uslovljena je demografskim, ekonomskim, socijalnim i drugim faktorima. Po Zakonu<sup>23</sup>, mjerila i kriterijumi za utvrđivanje mreže ustanova su: broj

<sup>23</sup> Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju, „Službeni list RCG“, br. 64/2, 49/07, ”Sl. list Crne Gore”, br. 45/10

i uzrast djece na određenom području; specifičnost područja; razvojne specifičnosti područja; obezbjeđivanje jednakih uslova za sticanje obrazovanja; finansijske mogućnosti Crne Gore.

Neophodno je detaljno analizirati stanje u ustanovama sa veoma malim brojem učenika, koje su zbog toga krajnje neracionalne, a nerijetko se identifikuje i problem kvaliteta obrazovanja (slabi infrastrukturni uslovi, nemaju svi nastavnici odgovarajuće obrazovanje, poteškoće u angažovanju kvalifikovanih nastavnika, suviše mali broj djece da bi se omogućila adekvatna društvena i obrazovna interakcija itd.). Poboljšanje kvaliteta obrazovanja i dostupnost obrazovanja djeci predstavljaće polazište i vodeće načelo u optimalizaciji mreže.

Problem predstavlja i veliki broj učenika u odjeljenjima u nekim većim školama u podgoričkim naseljima (Stari aerodrom, Blok V, Zlatica i dr.), odnosno nedostatak školskog prostora. Neophodno je planiranje i gradnja novih škola, posebno u Podgorici, kako bi se postigao optimalan broj učenika u odjeljenjima i stvorili preduslovi za kvalitetniji rad.

U Crnoj Gori ima 15 škola za osnovno muzičko obrazovanje (14 državnih, 1 privatna) i 2 škole za osnovno baletsko obrazovanje (1 državna, 1 privatna).<sup>24</sup> U muzičkim školama radi 331 nastavnik.

### **Obuhvat djece osnovnim obrazovanjem**

Osnovnu školu u školskoj 2010/2011. godini pohađalo je 71.078 djece, a 49% činile su djevojčice. U 2011/2012. godini osnovnu školu pohađa 69.976 učenika, što je za 1.6% manje nego prethodne godine. Broj upisanih učenika u I razred školske 2011/2012. godine je 7.441, što je za 0.5% više nego prethodne školske godine kada je u I razredu bilo 7.401 učenik. Ove školske godine upisano je 99,1% djece dorasle za upis u školu, što proizilazi iz evidencije Ministarstva unutrašnjih poslova i javne uprave - Sektor za upravne unutrašnje poslove, prema čijim podacima ima 7.508<sup>25</sup> djece dorasle za upis u školsku 2011/2012. godine.

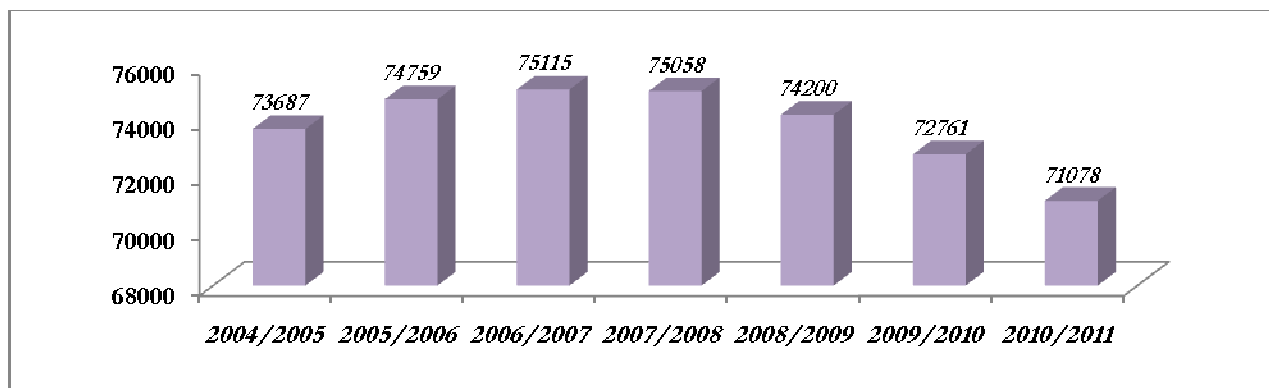
Progresivno povećanje broja učenika od školske 2004/2005. do školske 2007/2008. godine (grafik 2) bilo je uslovljeno i postepenim uključivanjem škola u reformske procese, usljed čega je došlo do istovremenog upisa dvije generacije u prvi razred (šestogodišnjaci i sedmogodišnjaci).

Grafik 2. Kretanje broja učenika u osnovnom obrazovanju u Crnoj Gori od 2004/2005. do 2010/2011. školske godine

---

<sup>24</sup> Po Zakonu o osnovnom obrazovanju i vaspitanju, osnovno umjetničko obrazovanje stiče se uporedo sa sticanjem osnovnog obrazovanja, pod uslovima i na način propisanim ovim zakonom.

<sup>25</sup> Podatak Ministarstva unutrašnjih poslova i javne uprave- Sektor za upravne unutrašnje poslove



Školske 2011/2012. godine prosječno u odjeljenju ima 22.88 učenika. Prosječan broj učenika na jednog nastavnika u ovoj školskoj godini iznosi 14 učenika. Međutim, potrebno je naglasiti da ovaj odnos broja učenika u odnosu na broj nastavnika varira od grada do grada, od 18.5 učenika (Budva) do 4.4 učenika na jednog nastavnika (Šavnik).

Sva djeca do napunjene petnaeste godine treba da budu obuhvaćena osnovnim obrazovanjem. Napuštanje školovanja se zapaža među djecom RAE populacije, a to se najčešće dešava zbog socio-ekonomskih razloga, a ponekad i tradicionalnih običaja (rano stupanje u brak). Kada učenik ne dolazi u školu, a škola nije u mogućnosti da ostvari kontakt sa roditeljima, ona o tome obavještava centar za socijalni rad i dobija povratnu informaciju od centra. U svakom slučaju, neophodno je razviti jasne procedure i definisati odgovornosti, kako bi se informacija o eventualnom napuštanju školovanja dobila pravovremeno i u skladu sa tim zakonski reagovalo.

Primjenom elektronskih dnevnika u osnovnim školama, u okviru MEIS<sup>26</sup> projekta izradiće se mnogo pouzdanija baza podataka i evidencija učenika i zaposlenih po matičnim brojevima.

Lica starija od 15 godina, koja nemaju osnovno obrazovanje mogu da ga steknu po programu obrazovanja odraslih. Osnovne škole OŠ „Radoje Čizmović“ - Nikšić, OŠ „Marko Miljanov“ - Podgorica i Radnički univerzitet u Podgorici imaju licencu Ministarstva prosvjete i sporta za organizovanje osnovnog obrazovanja za odrasle.

## **Obuhvat djece čiji je maternji jezik albanski osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem**

<sup>26</sup> MEIS – Projekat informacionog sistema u obrazovanju Crne Gore (2004) - Montenegrin Educationa Information System

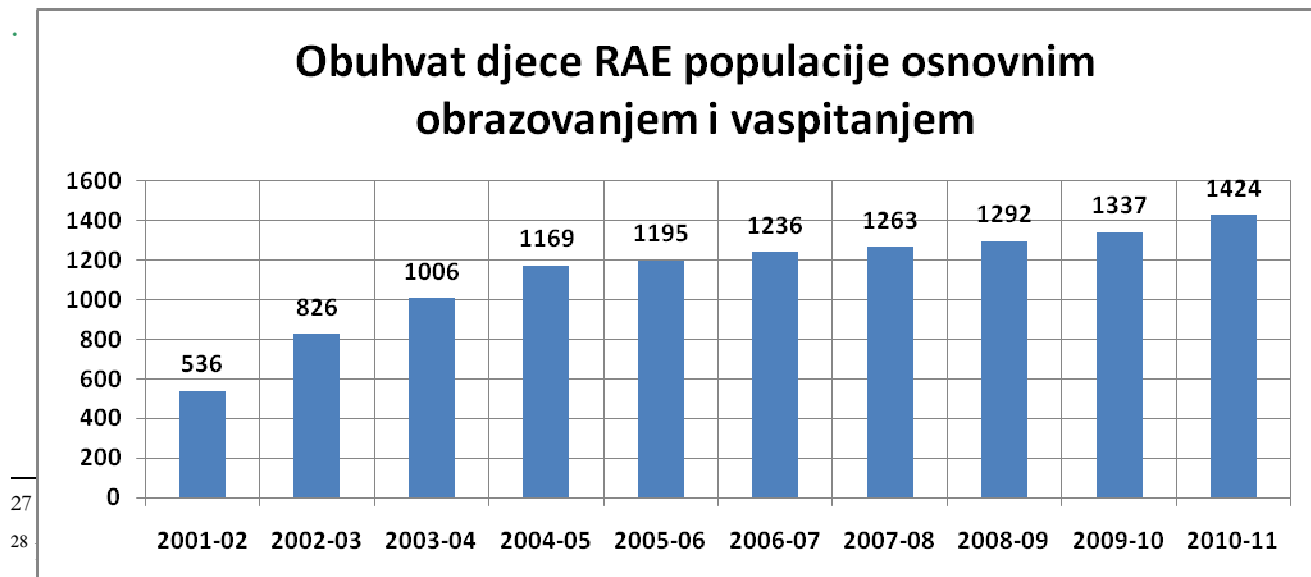
U dvanaest osnovnih škola obrazovni program osnovnog obrazovanja i vaspitanja odvija se na albanskom jeziku. Škole se nalaze u opštinama: Bar (1), Plav (2), Podgorica (4), Rožaje (1) i Ulcinj (4). Školske 2010/2011. godinu nastavu na albanskom jeziku je pohađalo 3.076 učenika ili 4.3% od ukupnog broja djece u redovnim osnovnim školama, od čega je 48.5 % djevojčica. Ukupan broj odjeljenja u ovim školama je 173, prosječan broj djece po odjeljenju je 17.8 učenika. Školske 2004/2005. godine otvoren je studijski program za učitelje na albanskom jeziku. Do sada je na njemu diplomiralo 35 studenata. Na ovom programu 80% nastave se realizuje na albanskom, a 20% na crnogorskom jeziku.

### **Obuhvat djece RAE populacije (Romi, Aškalije i Egipćani) osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem**

Među tri prioritete oblasti planiranog poboljšanja položaja RAE populacije u Crnoj Gori<sup>27</sup> prepoznaje se obrazovanje. Nizak životni standard njihovih porodica i brojni problemi u vezi sa njihovim statusom u društvu, čine da ova djeca rastu i razvijaju se u uslovima povećanog rizika.

U protekloj deceniji, raste broj djece RAE populacije obuhvaćene osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem (grafik 3).<sup>28</sup> Školske 2011/2012. godine u osnovnim školama u Crnoj Gori je 1.582 učenika RAE populacije. Strategijom za poboljšanje položaja RAE populacije u Crnoj Gori predviđa se godišnji rast upisa ove djece u predškolske ustanove od 10%, kao i da se sva ona upišu u osnovnu školu.

Grafik 3. Obuhvat djece RAE populacije osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem



27

28



Djeci RAE populacije su dostupni besplatni udžbenici za prvi ciklus (I – III), besplatan prevoz od mjesta stanovanja do gradske škole (samo u Podgorici), a djeca u Kampu Konik sa najbrojnijom RAE populacijom (Podgorica) dobijaju besplatan školski pribor.

Veća dostupnost obrazovanja ovoj djeci i obezbjeđivanje obrazovnih usluga koje su usklađene sa njihovim realnim potrebama može se obezbijediti nizom, sada nedostajućih mjera i aktivnosti, a posebno izgradnjom pouzdane baze podataka, praćenjem i preventivnim mjerama, kako bi se smanjio broj učenika koji napuštaju školovanje.

Jezičke barijere sa kojima se susrijeću raseljene i interno raseljene romske porodice između ostalog čine da je saradnja škole sa ovim porodicama otežana i često neefikasna. Izostaju i oblici podrške porodicama čiji bi cilj bio da se roditelji motivišu da dijete redovno pohađa osnovnu školu i da je ne napušta.

Veoma je nizak i obuhvat djece RAE populacije predškolskim vaspitanjem – 13.8%, što smanjuje njihovu šansu da se uključe u osnovno obrazovanje. Strategijom ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja (2010 – 2015) planirane su aktivnosti za veći obuhvat djece, na ovom nivou.

Redovan nadzor i evaluacija procesa obrazovanja djece RAE populacije potreban je radi praćenja i poboljšanja njihovih postignuća, kao i radi prevencije napuštanja škole, što se najčešće dešava nakon III i IV razreda. Podrška roditeljima ove djece treba da sadrži i podizanje svjesnosti o važnosti školovanja i povećanju šansi za kvalitetniji život.

U samoj nastavi uočava se nizak nivo pismenosti djece, nedovoljno individualizovani pristupi u nastavi i podrška drugim obrazovnim i socijalnim potrebama ove djece. Periodično, kroz projekte nevladinih organizacija, angažuju se romski asistenti, kao podrška na relaciji škola - porodica.

### **Obuhvat djece sa posebnim obrazovnim potrebama osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem**

Djeca i mladi sa posebnim obrazovnim potrebama<sup>29</sup> obrazuju se na tri načina: u odjeljenjima redovnih škola (kao prvi izbor), u posebnim odjeljenjima pri redovnim školama (uz zajedničko učešće u vannastavnim aktivnostima škole, odnosno uz zajedničku nastavu sa vršnjacima, iz pojedinih predmeta) i u resursnim ustanovama za učenike sa smetnjama u razvoju (kada je to u jedinom i najboljem interesu djeteta).

---

<sup>29</sup> Djeca sa smetnjama i teškoćama u razvoju

U skladu sa Zakonom o vaspitanju i obrazovanju djece sa posebnim obrazovnim potrebama<sup>30</sup> usmjeravanje djece sa posebnim obrazovnim potrebama vrši organ lokalne uprave nadležan za poslove prosvjete, na prijedlog komisije za usmjeravanje djece sa posebnim obrazovnim potrebama. Članovi komisije su različitog stručnog profila<sup>31</sup> i posebno su obučeni za ovaj proces rada u 18 opština.

Komisija kao osnov za usmjeravanje, sa naglaskom na proces u kome se stiču i usvajaju vještine i znanja potrebna za svakodnevni život, procjenjuje djetetov nivo razvoja, potencijal za učenje i usvajanje standarda znanja, lična svojstva, prepreke i otežavajuće faktore sredine.

Prijedlogom o usmjeravanju određuje se program vaspitanja i obrazovanja u koji se dijete usmjerava, obim i način sprovođenja dodatne stručne pomoći, potreba za angažovanjem asistenta u nastavi, kadrovske, prostorne, materijalne i druge uslove koje škola ili resursni centar u koju će dijete biti uključeno, mora obezbijediti. Svaka vaspitno-obrazovna ustanova donosi individualni razvojno-obrazovni program (IROP) za svako dijete sa posebnim obrazovnim potrebama, koristeći se preporukama komisije za usmjeravanje.

U Ministarstvu prosvjete i sporta redovno se ažurira baza podataka o djeci sa posebnim obrazovnim potrebama, na osnovu rješenja o usmjeravanju. Ministarstvo, zatim, identifikuje potrebnu tehničku podršku i servise. Broj djece sa rješenjem o usmjeravanju u ovom trenutku je 904.<sup>32</sup>

Evidentno je da jedan broj djece sa posebnim obrazovnim potrebama još uvijek nije prošao proceduru usmjeravanja. Mogući razlozi su: nedovoljan protok informacija od nivoa rane detekcije i intervencije do sistema obrazovanja i vaspitanja, a samim tim i neobaviještenost i otpor roditelja da im dijete bude "etiketirano".

U dosadašnjem periodu, u oblasti tehničke podrške u nastavnom procesu učenicima sa smetnjama i teškoćama u razvoju, izdvojili su se primjeri dobre prakse. U tom smislu, ističe se projekat "Asistenti za djecu sa smetnjama i teškoćama u razvoju koja se školuju u redovnim školama po inkluzivnom modelu".<sup>33</sup>

U toku je proces transformacije posebnih ustanova<sup>34</sup> u *resursne centre*. Svaki resursni centar će biti odgovoran za konkretnu smetnju u razvoju, pružati vaspitno-obrazovnu,

---

<sup>30</sup> „Službeni list Crne Gore“, „Službeni list RCG“, br. 80/4, „Sl. list“, br. 45/10

<sup>31</sup> Pedijatar, psiholog, pedagog, socijalni radnik i po potrebi ljekar i defektolog određene specijalnosti

<sup>32</sup> U osnovnim školama ima 1944 učenika, sa posebnim obrazovnim potrebama, prema podacima ICT sektora (MPiS), dobijenim od škola na početku školske 2011/12 godine.

<sup>33</sup> Ove aktivnosti su, za sada, podržane kroz "Program javnog rada" Zavoda za zapošljavanje i Udruženja roditelja djece sa smetnjama u razvoju. Asistenti u nastavi u vrtićima i školama u Crnoj Gori: Podgorica - 27 u školama, 22 u predškolskim ustanovama; Bijelo Polje - 11 u školama, 4 u predškolskoj ustanovi; Pljevlja - 4 u školama, 2 u predškolskoj ustanovi; Nikšić - 19 u školama, 5 u predškolskoj ustanovi; Herceg Novi - 5 u školama. Povodom konkursa za program Javnih radova za 2011. godinu, MPiS je dalo saglasnosti da se nastavi sa programima tehničke podrške djeci u vaspitno-obrazovnom procesu.

<sup>34</sup> Centar za obrazovanje i osposobljavanje „1. jun“, Zavod za školovanje i profesionalnu rehabilitaciju invalidne djece i omladine u Podgorici i Zavod za školovanje i rehabilitaciju lica sa poremećajima sluha i govora u Kotoru.

kadrovsku, stručnu i savjetodavnu pomoć djeci, nastavnicima i roditeljima, kao i svim drugima uključenima u rad i podršku ovoj djeci.

*Mobilni timovi* pružaju podršku nastavnicima i roditeljima u izradi i implementaciji individualnih obrazovnih programa, kao i drugu stručnu pomoć djeci s posebnim potrebama. U rješavanju o usmjeravanju određen je obim i način izvođenja dodatne i druge stručne pomoći za školu.<sup>35</sup>

Osim toga, osnovna škola u kojoj se školuju ova djeca, po važećim normativima, ima mogućnost da zaposli defektologa za podršku djeci u nastavnom procesu.

Ciljevi iz Strategije inkluzivnog obrazovanja 2008-2012. godine realizuju se predviđenom dinamikom. Dosadašnja realizacija u potpunosti potvrđuje neophodnost da se položaj i ostvarivanje razvojnih mogućnosti ove djece u obrazovanju usmjerava strateškim dokumentom.

### **Obuhvat nadarene i talentovane djece osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem**

Kao i sva ostala djeca i ova djeca zaslužuju veću "vidljivost", a zatim i posebne oblike podrške i individualizovane pristupe u procesu nastave i učenja, čime bi im bilo omogućeno da čuvaju i razvijaju svoje potencijale. Položaj ove djece u obrazovanju je takođe pitanje pravednosti i jednakosti.

Nadarenu i talentovanu djecu nije uvijek lako pravovremeno "otkriti", jer škola, nastavnici, drugi profesionalci i roditelji mogu imati sasvim različite kriterijume za procjenu. Takođe, nekada se i zanemare, previde ili ne prepoznaju karakteristike ove djece. Nadarena i talentovana djeca (smatra se da ih ima 3% u svakoj populaciji) su kapital svakog društva za promjene koje se žele ostvariti u budućnosti.

Rezultati PISA testiranja (2009) pokazuju da se neznatan procenat naših učenika može svrstati u najuspješnije u poređenju sa zemljama OECD. Analize takođe pokazuju, na primjeru drugih zemalja, da se podizanjem uspjeha na testovima znanja PISA za samo jednu standardnu devijaciju (naši učenici ostvaruju oko 400 bodova na tim testovima a standardna devijacija je 25 bodova) bruto nacionalni dohodak može povećati za 1%.

U Zakonu o osnovnom obrazovanju i vaspitanju<sup>36</sup> kaže se da se je škola u obavezi da za nadarene učenike prilagodi metode i oblike rada i da im omogući uključivanje u dodatnu nastavu i druge oblike individualne i grupne pomoći, u skladu sa posebnim programom. Izuzetno vrijedan i sposoban učenik II i III ciklusa može u toku školske godine završiti i naredni razred, a odluku o tome donosi Nastavničko vijeće na prijedlog Odjeljenjskog vijeća. Zakon o opštem obrazovanju i vaspitanju<sup>37</sup> kaže da Odjeljenjsko

---

<sup>35</sup> Zakon o vaspitanju i obrazovanju djece s posebnim obrazovnim potrebama „Službeni list RCG“, br. 80/4, „Sl. list“, br. 45/10

<sup>36</sup> „Sl. list RCG“, br. 64/2, 49/07, „Sl. list CG“, br. 4 5/10.

<sup>37</sup> „Sl. list RCG“, br. 64/2, 31/05, 49/07, „Sl. list CG“, br. 45/10.

vijeće, između ostalog, razmatra obrazovno-vaspitni rad u odjeljenju i utvrđuje program rada sa nadarenim učenicima.

Učenik koji u toku obrazovanja pokazuje izuzetne sposobnosti u II i III ciklusu može u toku školske godine završiti i naredni razred. Ovo pravo učenik može koristiti samo jednom u toku osnovnog obrazovanja.

Učenicima koji imaju sklonosti za određene grane umjetnosti omogućeno je i sticanje osnovnog umjetničkog obrazovanja (muzičke i baletske škole).

Takmičenja, nagrade, stipendije za talentovane učenike, istraživački kampovi, međunarodne olimpijade, studentske posjete naučnim centrima aktivnosti su koje imaju kontinuitet i koje su najčešći oblici nagrađivanja ove djece.

Dosadašnje oblike podrške ovim učenicima neophodno je nastaviti, ali se Akcionim planom predlaže i širi spektar usluga i programa za podršku identifikaciji i razvoju ove djece.

#### **4. Opremljenost osnovnih škola**

##### **Unapređivanje školske infrastrukture**

U periodu od 2003. godine do danas izgrađeno je trinaest (13) novih osnovnih škola i osamnaest (18) novih objekata područnih ustanova. Od 2007. godine stotinu (100) školskih objekata je adaptirano i rekonstruisano, nadograđeno ili dograđeno. Od 2003. godine uloženo je preko 3.300.000,00 eura u obnovu namještaja za školske objekte.

Unapređivanjem školske infrastrukture u proteklom periodu poboljšan je i sistem centralnog grijanja, na struju (jeftinijim energentima, TNG-om i lakim lož uljem, u 14 postrojenja. Izgrađene su nove i rekonstruisane postojeće kotlarnice u 11 većih školskih objekata na sjeveru Crne Gore.

Sredstva za realizaciju svih navedenih investicionih ulaganja u školske objekte obezbijedena su: Kapitalnim budžetom Crne Gore, kreditima koje je obezbijedila Vlada (npr. kredit Svjetske banke, kredit Vlade Mađarske), tekućim budžetom Ministarstva prosvjete i sporta, donatorskim sredstvima (sporazumi Vlade i donatora): Caritas - Luksemburg, Vlada Japana, CMSR – Slovenija, Tika - Turska i dr.

Sve škole imaju obavezu da obezbijede pristupne rampe pa je jedan broj osnovnih škola to već uradio (npr. 17 u Podgorici). Sve novosagrađene škole su potpuno dostupne djeci (rampa, hidraulični vertikalni lift, prilagođeni toalet). Potrebno je da se sve vaspitno-obrazovne ustanove učine pristupačnim, a u pojedinim školama je potrebno obijezbijediti i liftove.

## **Opremljenost nastavnim sredstvima**

Iako je početkom reforme - školske 2004/2005. godine počeo proces obezbjeđivanja škola novim nastavnim sredstvima, to nije bilo dovoljno, tako da se nedostatak savremenih nastavnih sredstava često navodi kao prepreka primjeni savremenih metoda nastave i učenja.<sup>38</sup>

Ove školske godine nabavljena je oprema za kabinete fizike, hemije i biologije, za sve osnovne škole sa preko 100 učenika, kao i 520 muzičkih instrumenata za osnovne i muzičke škole i 64 vozila za prevoz učenika osnovnih škola.

Bibliotečki fond je obogaćen sa preko 200 hiljada knjiga. Manje škole, kao i u škole sa nastavom na albanskom jeziku, čije biblioteke nijesu dobro opremljene, neophodno je snabdjeti potrebnim knjigama i literaturom.

U pet škola u Podgorici postoje stimulatívne sobe, specijalizovano opremljene za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama, kao i dvije škole, u kojima postoje posebna odjeljenja (Nikšić, Bijelo Polje) su, takođe, opremljene specijalizovanim didaktičkim sredstvima.

Da bi podržali kvalitet nastave i učenja djece sa posebnim obrazovnim potrebama Zavod za udžbenike i nastavna sredstva je uredio priručnike za rad sa djecom koja imaju različite smetre u razvoju i Priručnik za rad po IROP-u. Omogućeno je štampanje udžbenika na Brajevom pismu za slabovidu djecu. Odštampani su svi udžbenici od V do IX razreda. Zavod za školovanje i profesionalnu rehabilitaciju invalidne djece i omladine priprema i elektronska izdanja. Napravljen je osnov, daktilologija (jednoručni i dvoručni znakovi za dva nova slova crnogorskog jezika) i Rječnik osnova znakovnog jezika u Crnoj Gori. (po oblastima).

## **Opremljenost računarskom opremom**

Unapređivanje uslova rada u školama veoma je primjetno u oblasti nabavke informatičke opreme (ICT). Sve osnovne škole u Crnoj Gori su opremljene računarskom opremom i trenutno ima 3.500 računara. Svaka škola ima bar jednu računarsku učionicu i opremljenu administraciju, dok veće škole imaju i dvije računarske učionice. Ovi ciljevi ostvaruju se realizacijom MEIS projekta.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Zavod za školstvo – izvještaji o nadzoru

<sup>39</sup> MEIS – Projekat informacionog sistema u obrazovanju Crne Gore, 2004 (Montenegrin Educational Information System, 2004)

Od ukupno 162 osnovne škole njih 94 imaju obezbijedenu ADSL konekciju, dok za ostalih 66 nije postojala tehnička mogućnost uvođenja ovog servisa (u ovim školama ima oko 2.500 učenika). Nedavno su se u Crnoj Gori pojavili provajderi satelitskog interneta, pa je moguće da preostale škole dobiju kvalitetnu konekciju u toku 2012. godine.

## **5. Obrazovni programi i udžbenici u devetogodišnjem osnovnom obrazovanju**

### **Obrazovni programi u osnovnom obrazovanju**

Osnovno obrazovanje i vaspitanje realizuje se na osnovu javno važećeg obrazovnog programa za osnovnu školu. Novi obrazovni programi zasnivaju se ne samo na promjeni sadržaja (što se uči), nego i na promjeni ciljeva učenja (zašto se uči) i metoda učenja (kako se uči). Drugim riječima, novi programi nadilaze tradicionalne programe, prije svega zbog svoje usmjerenosti na ciljno i procesno planiranje nastave, a jednako i zbog usmjerenosti na učenika i njegove aktivnosti u nastavi i učenju.

Obrazovni program obuhvata: obavezni dio, obavezne aktivnosti i prošireni dio.

Obavezni dio čine: obavezni nastavni predmeti i obavezni izborni predmeti.

Obavezne aktivnosti čine: nadgledano učenje, rad odjeljenjske zajednice, dani kulture, sporta i tehnike. Prošireni dio čine: slobodne aktivnosti i fakultativna nastava, pomoć djeci sa posebnim obrazovnim potrebama, dodatna i dopunska nastava.

Iako i u prosvjetnoj i opštoj javnosti postoji saglasnost da su novi obrazovni programi osavremenjeni i da je koncept devetogodišnje škole opravdao svoje uvođenje, u mnogim svojim aspektima, priroda obrazovanja čini da ostaje i priličan broj izazova koji zahtijevaju stalno preispitivanje i unapređivanje programa u cilju postizanja mnogo višeg kvaliteta osnovnog obrazovanja.

### **Obavezni dio obrazovnog programa**

#### **Obavezni predmeti**

Novi obrazovni programi prevazilaze lekcijско i zasnivaju se na ciljnom planiranju nastave – na definisanju ciljeva učenja. Na nacionalnom nivou utvrđuje se 80% sadržaja programa, a preostalih 20% planira škola, poštujući posebnosti lokalne zajednice. U III ciklusu su uvedeni izborni predmeti. Njihov cilj je da izađu u susret interesovanjima učenika, ali i da budu u funkciji nastavka školovanja. Uskoro će se završiti proces analize i unapređivanja svih programa u osnovnoj školi<sup>40</sup>, koji je počeo školske 2007/2008. Time se završava eksperimentalna faza primjene predmetnih programa.

Osnovni izazovi u ovoj oblasti su: dalje osnaživanje nastavnika, putem obuke, za samostalno ciljno planiranje nastave i za efikasniju primjenu aktivnih metoda nastave i učenja.

---

<sup>40</sup> Zavod za školstvo je izradio metodologiju unapređivanja kvaliteta programa, čiji je dio i *Metodološki okvir za unapređivanje kvaliteta programa* i protokol, tj. upitnik koji se koriste za prikupljanja mišljenja nastavnika o kvalitetima programa.

## **Obavezni izborni predmeti**

Izborni predmeti su planom osnovne škole podijeljeni u četiri kategorije: trogodišnji, koji se biraju u sedmom razredu i izučavaju kroz tri razreda, trogodišnji i dvogodišnji koji mogu da traju i kraće vrijeme i jednogodišnji – namijenjeni nastavi u jednom razredu li nezavisno od razreda. Trenutno se realizuje 38 izbornih programa/predmeta. Zavod za školstvo, u cilju praćenja realizacije izborne nastave, svake godine vrši analizu zastupljenosti izbornih predmeta u školi. Ova analiza pokazuje koje izborne predmete učenici najčešće biraju u pojedinim školama, presjek zastupljenosti pojedinih izbornih predmeta, realizaciju izbornih predmeta na nivou škole i školama se daju preporuke za unaprijeđenje ovog oblika nastave.

### **Otvoreni dio predmetnih programa u osnovnoj školi**

Novi predmetni programi omogućavaju nastavnicima da, u skladu sa interesovanjima učenika i posebnostima lokalne zajednice, kreiraju od 15% do 20% sadržaja programa. Time se podstiče autonomija nastavnika da, u skladu sa utvrđenim ciljevima i standardima, sam bira dio sadržaja i metoda za dostizanje ciljeva<sup>41</sup>. Takođe, time se otvara mogućnost da se u nastavnim ciljevima još više prepoznaju specifičnosti lokalne zajednice u smislu nacionalne kulture, istorije, geografije, umjetnosti itd.

U dokumentu Osnovna uputstva za rad predmetnih komisija<sup>42</sup> iskazana je težnja orijentisana na izradu otvorenog tipa nastavnog plana i programa i naznačen zahtjev da se u programu jasno razlikuje ono što je obavezno (bazična pismenost u nekom predmetu), od onoga što je dodatno, izborno, fakultativno ili lokalno. Kao značajni problemi prilikom planiranja otvorenog dijela programa<sup>43</sup> su: neadekvatno razumijevanje značaja otvorenog dijela programa od strane nastavnika i škole; nedostatak modela; neuključivanje lokalne zajednice (zbog nedostatka iskustva i kvalitetnog kadra za ovakve aktivnosti, nezainteresovanosti); nezainteresovanost roditelja.

## **Obavezne aktivnosti u obrazovnom programu**

### **Nadgledano učenje**

U prva tri razreda osnovne škole jedan čas nedjeljno je predviđen za nadgledano učenje. Tokom ovog časa nastavnik može da radi sa učenicima na dostizanju ciljeva i usvajanju sadržaja jednog, ali i više predmeta, zavisno od toga što želi da postigne. Na ovom uzrastu preporučuje se integrativna nastava i tematsko planiranje, tako da istovremeno mogu raditi na razvoju ciljeva i usvajanju sadržaja iz više nastavnih predmeta.

---

<sup>41</sup> Osnove za obnovu nastavnih planova i programa, Ministarstvo prosvjete i nauke, FOSI, UNICEF i OSEP SEE; Grafo Crna Gora, Podgorica 2002.

<sup>42</sup> Osnovna uputstva za rad predmetnih komisija, Ministarstvo prosvjete i nauke, Podgorica 2003. godine

<sup>43</sup> Istraživanje Zavoda za školstvo, 2009.



Ne postoji osmišljen pristup, jasno utvrđen cilj, određeni opšti model, organizacije i realizacije časova nadgledanog učenja tako da ih svaki nastavnik i svaka škola osmišljava i realizuje na svoj način. U većini slučajeva ovi časovi su prepoznati kao dopunski časovi, ili se koriste kao dopuna redovnim časovima (u slučajevima kada nastavnici nijesu u stanju da realizuju određeni cilj u predviđenom vremenu). Nastavnici često ne razumiju pravu svrhu ove obavezne aktivnosti.

### **Rad odjeljene zajednice**

Planom devetogodišnje osnovne škole, u okviru obaveznih aktivnosti, predviđen je i rad odjeljene zajednice. Za realizaciju časova odjeljene zajednice predviđeno je 0,5 časova sedmično (odnosno 1 čas svake druge sedmice) od IV do IX razreda.

Predviđenih 0,5 časova sedmično posebno u višim razredima je nedovoljno i ne omogućuju realizaciju ozbiljnijeg programa. Umjesto da služe planskom razvoju kolektiva i zajednice ovi časovi se koriste za rješavanje disciplinskih i interpersonalnih problema učenika, i administrativnih pitanja (izostanci učenika i sl.).

### **Dani kulture, sporta i tehnike**

Dvije sedmice u nastavnoj godini predviđene su za realizaciju *dana kulture, sporta i tehnike, izlete* i slično. Škola je obavezna da napravi detaljan plan realizacije ovih aktivnosti. U planu se očekuje da škola navede: vrstu aktivnosti, vremenski okvir realizacije, nosioce aktivnosti, kao i prijedloge najboljeg načina implementacije u školskoj praksi.

### **Prošireni dio u obrazovnom programu**

U okviru proširenog dijela aktivnosti Nastavnim planom su predviđeni: slobodne aktivnosti i fakultativna nastava, pomoć djeci sa posebnim potrebama, dodatna nastava i dopunska nastava.

### **Slobodne aktivnosti i fakultativna nastava**

U okviru slobodnih aktivnosti očekuje se da škola organizuje i učenicima ponudi razne oblike vannastavnih aktivnosti - sportske, kulturne, umjetničke i druge. Program slobodnih aktivnosti utvrđuje se godišnjim programom rada škole.<sup>44</sup>

Fakultativna nastava je obavezna za sve učenike koji se za nju opredijele jedne školske godine. Već u prvom razredu učenicima je omogućeno da izučavaju jedan strani

---

<sup>44</sup> Prema podacima Zavoda za školstvo, u najvećoj mjeri su zastupljeni sport, jezik i književnost i umjetnost.

jezik, najčešće engleski. U školama koje se nalaze u višenacionalnim sredinama, djeci se pruža mogućnost da izučavaju jezik manjinskog naroda (albanski).

Fakultativna nastava se ocjenjuje, ali ocjene ne utiču na opšti uspjeh učenika. Za izvođenje fakultativne nastave neophodan je predmetni program, odobren od Nacionalnog savjeta za obrazovanje, prateći udžbenici ili didaktička literatura, kvalifikovani nastavni kadar.

### **Pomoć djeci sa posebnim potrebama**

Od ukupnog fonda časova za svaki razred devetogodišnje osnovne škole, jedan čas sedmično, predviđen godišnjim planom, posvećuje se djeci s posebnim potrebama. Praksa pokazuje da se, najčešće, koristi sa članom mobilnog tima.

Aktivnosti koje se izvode na času za pomoć djeci s posebnim obrazovnim potrebama treba da budu integrisane u rad odjeljenja, usmjerene na pomoć u savlađivanju obrazovnih ciljeva određenih u skladu sa individualnim razvojno-obrazovnim programom.

### **Dodatna nastava**

Zakonom o osnovnom obrazovanju i vaspitanju, radi postizanja boljeg uspjeha u savladavanju obrazovnog programa, predviđena je dužnost nastavnika da, pored propisane norme časova, ostvare još dva časa neposrednog rada sa učenicima. Takođe, škole su obavezne da organizuju dodatnu nastavu za učenike koji sa izuzetnim uspjehom savlađuju nastavne sadržaje i pokazuju posebno interesovanje za proširivanje i produbljivanje znanja iz određenih nastavno-vaspitnih oblasti.

Kao osnovni problem škole navode nedostatak prostora, savremene literature i opreme, kao i opterećenost učenika drugim aktivnostima. U praksi, rad sa djecom koja sa izuzetnim uspjehom savlađuju nastavne sadržaje često se svodi samo na pripremanje za državna takmičenja u znanju, a izostaje kontinuiran rad sa njima tokom cijele nastavne godine.

### **Dopunska nastava**

Škole su dužne da u toku nastavne godine organizuju i dopunsku nastavu za učenike koji zaostaju u savlađivanju nastavnog gradiva.

Imajući u vidu veoma prisutnu i rastuću praksu privatnih časova, postavlja se pitanja osiguravanja i ispunjavanja obaveza škole i nastavnika za organizovanjem adekvatne dopunske nastave i posebnih oblika podrške za sve učenike koji nijesu u mogućnosti da tokom redovne nastave ostvare ciljeve učenja.

## Udžbenici za osnovno obrazovanje

Od 2004. godine, kada je započela reforma obrazovanja, do danas Zavod za udžbenike i nastavna sredstva obezbijedio je sve udžbenike za devetogodišnju osnovnu školu. Odštampani su i udžbenici za albanski jezik i književnost za osnovnu školu, a prevedeni su na albanski jezik svi udžbenici iz ostalih nastavnih predmeta za osnovnu školu. Uglavnom su štampani udžbenički kompleti: udžbenik, radna sveska, po potrebi i auditivni CD. Posebno mjesto u produkciji Zavoda imaju priručnici za nastavnike za sve nastavne predmete za koje su se, kao autori, mogli obezbijediti kvalitetni metodičari i praktičari.

Jedan od strateških ciljeva izdavaštva Zavoda za udžbenike jeste podsticanje razvoja metodike i njena modernizacija u Crnoj Gori. Pokrenuta je i *Pedagoška biblioteka* u kojoj su objavljena četiri naslova, a jedan je u pripremi.

Proces evaluacije udžbenika je započet analizom udžbenika za VI razred. Osim važnih saznanja o strukturalnim komponentama udžbenika i kvalitetu pitanja, naloga i zadataka, evaluacija je značajno uticala na obuku svih autora. Već je osmišljen sljedeći program evaluacije objavljenih udžbenika, koju bi radili praktičari, ali i metodičari s fakulteta. Rad na usavršavanju odnosio bi se, prevashodno, na poboljšanje didaktičko-metodičkog diskursa u udžbenicima.

Naredni koraci usmjereni su ka objavljivanju udžbenika za izborne predmete, lektire za osnovnu školu sa adekvatnom didaktičko-metodičkom aparaturom, originalnih književnih dijela za djecu i mlade, zatim ka osmišljavanju sredstava za osavremenjavanje nastave i elektronskih izdanja. Planovi Zavoda za izdavanje udžbenika za resursne centre i djecu s posebnim obrazovnim potrebama orijentišu se na izdavanje priručnika za nastavnike koji rade s djecom u redovnim školama (objavljena su dva naslova, a dva su u pripremi). Adaptacija postojećih udžbenika za djecu s određenim smetnjama zahtijeva nastavni program usklađen sa svjetskim standardima i trendovima, koji će poslužiti kao osnova za izradu udžbenika. Najviše je do sada na tom planu urađeno u saradnji sa Zavodom za školovanje i profesionalnu rehabilitaciju invalidne djece i omladine. Omogućeno je štampanje udžbenika na Brajevom pismu za slabovidu djecu.

U narednom periodu potrebno je unaprijediti kvalitet udžbenika, obezbijediti još uočljiviju individualizaciju nastave, izrazitije podsticati različite stilove učenja, razvoj kritičke svijesti, učenike usmjeriti na samostalno učenje, ali i timski rad – jednom riječju unapređivati znanja i vještine učenika koje su neophodne za produktivan život u savremenom dobu. Rukovodićemo se Evropskim okvirom ključnih kompetencija za doživotno učenje: komuniciranje na materinjem jeziku, komuniciranje na stranom jeziku, matematička i prirodnjačka pismenost, digitalna kompetencija, umijeće organizovanja i uređivanja sopstvenog učenja, međuljudska i građanska kompetencija, preduzetništvo, kulturološka ekspresija (muzika, mediji, fizička kultura i očuvanje zdravlja, književnost, umjetnosti).

## 6. Planiranje i organizacija rada u školi

Školom, kao veoma složenim i dinamičnim sistemom, može se efektivno upravljati samo na osnovu detaljnih, jasnih, operativnih planova i programa rada. Tu se, prije svega, misli na: razvojni plan rada škole (dugoročni plan, sa vizijom i strategijom razvoja škole), operativni godišnji plan rada škole (kojim se detaljno planira život i rad škole, tokom školske godine, a uz učešće nastavnika i roditelja), akcioni planovi za unapređivanje (poslije eksterne evaluacije i samoevaluacije), planovi rada aktiva, odjeljenjskih vijeća i nastavničkog vijeća, individualni operativni planovi rada nastavnika, plan rada Savjeta roditelja i plan rada Učeničkog parlamenta.

Važan resurs za efektivniju organizaciju rada u školi je i ušteda vremena koje se troši na administriranje. U okviru projekta MEIS<sup>45</sup> (Montenegrin Educational Information System), upravo se realizuje uvođenje elektronskih dnevnika u srednje škole, nakon čega slijede i osnovne škole. Izgradnja pouzdanije i funkcionalnije baze podataka o obrazovanju najvažniji je dio ovog sistema, koji treba da omogući bolje praćenje cjelokupnog sistema obrazovanja, a time i efektivnije planiranje i organizaciju rada na svim nivoima.

### Individualno planiranje

Osnovni dokument kojim nastavnik planira svoj rad u jednoj školskoj godini je *godišnji plan rada* ili godišnji raspored ciljeva. To je nastavnikov kurikulum i predstavlja operacionalizaciju predmetnog programa, u čemu se od nastavnika očekuje prilično samostalnosti i kreativnosti. Od kvaliteta godišnjeg rasporeda ciljeva i sadržaja u velikoj mjeri zavisi i kvalitet njihovog ostvarivanja. Ukoliko je godišnji plan rada detaljno urađen, sa predviđenim ciljevima po mjesecima ili temama i ukoliko su ciljevi operacionalizovani, sa obaveznim fondom časova za njihovu realizaciju, onda nije neophodno pisati i *mjesečne planove rada*. Međutim, nastavnik u mjesečnom planu rada vrši korekcije svih odstupanja od godišnjeg plana rada nastalih usljed izmjena u rasporedu, smanjenja ili povećanja broja radnih dana, uočenih propusta u godišnjem planu, kao i zbog potrebe da se koriguje vrijeme potrebno za realizaciju predviđenih ciljeva.

Izrada neposredne (ili dnevne) pripreme za realizaciju ciljeva nastave je ključna tačka u realizaciji nastave, ona je spona između ideje o realizaciji ciljeva i praktičnog aspekta te realizacije, između teorije i prakse. Svrha neposredne pripreme za realizaciju nastave je osmišljavanje strategija i postupaka usmjerenih na što efikasniju realizaciju planiranih ciljeva. U dnevnoj pripremi za realizaciju nastave nastavnik detaljno planira sadržaj jednog ili više časova koji čine cjelinu. Ova priprema omogućava racionalno korišćenje raspoloživog vremena, služi kao podsjetnik nastavniku tokom nastave, ali i kao osnova za eventualne izmjene i dopune na narednim časovima.

Problematici planiranja nastave ubuduće treba posvetiti više pažnje, posebno prilikom planiranja budućih obuka. Naime, planiranje se može posmatrati kao tzv.

---

<sup>45</sup> MEIS – Projekat informacionog sistema u obrazovanju Crne Gore (2004)

generička ili prenosiva vještina, što znači da je nastavnik može koristiti i u radu u učionici, izradi svojih planova, ali i u timskom radu u školi, nekim oblicima rukovođenja itd. U tom cilju, ono treba da bude jedna od ključnih tema obuke nastavnika.

Potrebna je i veća podrška i uključivanje psihološko-pedagoške službe, kako bi se unaprijedio kvalitet planiranja i njegova blagovremenost. Prilikom usvajanja godišnjih planova rada posebnu pažnju treba posvetiti ciljevima i sadržajima koji se planiraju na nivou lokalne zajednice (oko 20% od ukupnog broja časova).

Neki nastavnici još uvijek nijesu u željenoj mjeri osposobljeni za planiranje zasnovano na nastavno-ciljnom kurikulumu.

### **Plan rada stručnog aktiva**

Stručni aktiv može da preporuči određene sadržaje za Godišnji plan rada, radi ostvarivanja bolje međupredmetne korelacije, ili ih *ospori*, ukoliko za to postoje valjani argumenti. Na nivou aktiva treba uraditi i usvojiti *plan ocjenjivanja* i *usaglasiti kriterijume ocjenjivanja* sa kojim se upoznaju učenici. Kriterijum mora biti u saglasnosti sa standardom znanja, taksonomski izdiferenciran. U okviru svog predmeta nastavnik razvija djelotvoran sistem evidentiranja, praćenja i provjeravanja postignuća učenika, uvodeći različite tehnike formativnog ocjenjivanja.

Stručni aktiv planira aktivnosti kojima će dati doprinos profesionalnom razvoju na nivou škole (PRNŠ)<sup>46</sup> i izradi ličnog plana profesionalnog razvoja (LPPR). U okviru tih aktivnosti, prati stručno-metodičku literaturu i didaktičko-pedagoške članke. Stručni aktiv se bavi analitičko-istraživačkim poslovima (realizacije predmetnih programa, kvantitativno-kvalitativnim analizama postignuća i vladanja po razredima i predmetima na svakom klasifikacionom periodu, u nastavi i vannastavnim aktivnostima, predlaganjem mjera za njihovo unapređivanje, rezultatima internih i eksternih testiranja, anketa, upoznavanjem sa nalazima nadzornika i dr.).

Neophodno je u školi prepoznati i snažno afirmisati stručne resurse koji postoje u aktivima, za učenje i profesionalni razvoj na nivou škole. Takođe, može se osnaživati povezivanje aktiva među školama i regijama.

### **Organizacija nastave po ciklusima**

Redovnu nastavu u I razredu izvodi nastavnik razredne nastave, a u izvođenju polovine časova učestvuje i vaspitač. Škola, ako ima mogućnosti, organizuje produženi boravak za učenike. U okviru produženog boravka djeca učestvuju u različitim sportskim i kulturno–umjetničkim aktivnostima, uče i izrađuju domaće zadatke. Nedostaje osmišljen program rada za aktivnosti u produženom boravku.

---

<sup>46</sup> Model Profesionalnog razvoja na nivou škole (PRNŠ) Zavoda za školstvo

Timski rad nastavnika razredne nastave (učitelja) i vaspitača pokazao se kao pozitivna strana reformskih rješenja, i ogleda se u zajedničkom planiranju i procjenjivanju nivoa ostvarenosti operativnih ciljeva, podjeli zaduženja i prilagođenijem pristupu djeci ovog uzrasta.

Drugi ciklus karakteriše kombinacija razredne i predmetne nastave, koja postepeno prelazi u predmetnu nastavu. Teškoće sa kojima su se učenici ranije suočavali prelaskom iz razredne u predmetnu nastavu, ovim su u velikoj mjeri prevaziđene.

U trećem ciklusu nastava je isključivo predmetna. Tada se uvode obavezni izborni predmeti, za koje se učenici samostalno opredjeljuju. Listu izbornih predmeta utvrđuje Nacionalni savjet za obrazovanje.

### **Organizacija nastave izbornih predmeta**

Škola preko izbornih predmeta omogućava učenicima da razviju svoje potencijale, znanja, vještine, sposobnosti i da se sami uče demokratskim ulogama u društvu.

U dosadašnjoj praksi se pokazalo da su učenici najčešće birali drugi strani jezik kao izborni predmet (sa tri časa sedmične nastave). Izmjenama i dopunama Zakona o osnovnom obrazovanju i vaspitanju iz 2010.godine drugi strani jezik postao je obavezan izborni predmet.

U realizaciji izborne nastave uočavaju se problemi na prisutnu praksu da se, u jednom broju škola, učenicima nude oni izborni predmeti koji su potrebni nastavnicima da dopune normu.

### **Izvođenje nastave u smjenama**

Veliki broj, posebno gradskih škola, ima manjak školskog prostora i rad se zbog toga organizuje u više smjena, dvije ili tri.

Takav način rada značajno smanjuje raspoloživo vrijeme i prostor za realizaciju vannastavnih aktivnosti, dodatne i dopunske nastave, profesionalni razvoj nastavnika, aktivnosti za roditelje itd.

Imajući u vidu i demografske trendove o kojima se već govorilo, neophodno je obezbijediti sredstva za izgradnju novih škola.

U pojedinim školama učenici su primorani da tokom čitavog školovanja pohađaju jednu smjenu (poslijepodnevnu), tj. ne postoji mijenjanje smjena na sedmičnom ili mjesečnom nivou.

## **7. Kadar i profesionalni razvoj kadra u osnovnom obrazovanju**

Kvalitet znanja i kompetencije nastavnika od suštinske su važnosti za visoka postignuća učenika, a na taj način i jedna od ključnih poluga za razvoj društva. Ubrzani tempo ekonomskih i društvenih promjena u Crnoj Gori, kao i sve izdiferenciranije potrebe učenika u procesu nastave i učenja, postavljaju pred nastavnike i kreatore politike obrazovanja zahtjev za stalnim profesionalnim razvojem. Paralelno sa tim uočava se i

potreba za stalnim osavremenjavanjem programa inicijalnog obrazovanja nastavnika i za efektivnijom selekcijom budućih nastavnika.

Školske 2010/2011. godine u osnovnom obrazovanju je bilo 6.858 zaposlenih. Nastavno osoblje broji 5.154 ili 75.15 % svih zaposlenih, a vannastavno 1.704 ili 24.85%. Odnos učenici/nastavnik u osnovnom obrazovanju, na nivou školske 2010/11. godine, iznosi 14.01, a učenici/vannastavno osoblje 42.01.

Prema stepenu stručne sprema, nastavni kadar čine: učitelji (srednja stručna sprema), nastavnici (viša stručna sprema) i profesori (visoka stručna sprema), među kojima su i profesori razredne nastave (od I do V razreda) i profesori predmetne nastave. Procentualno, nastavni kadar čini 3.2% učitelja, 47.5% – nastavnika i 49.3% profesora. Preovlađujuća starosna struktura u grupi učitelja je od 50 do 65 godina, u grupi nastavnika od 40 do 60 godina, a u grupi profesora – 30 do 50 godina. Što se tiče polne strukture, 73.8% nastavnog osoblja čine žene.

Takođe, u osnovnom obrazovanju radi: 75 pedagoga, 30 psihologa i 11 logopeda.

### **Inicijalno obrazovanje nastavnika**

Programi inicijalnog obrazovanja nastavnika zahtijevaju koncipiranje koje će obezbijediti da budući nastavnici steknu kompetencije u skladu sa savremenim pedagoško-psihološkim i didaktičkim znanjima i vještinama, globalnom dimenzijom obrazovanja, inkluzivnim obrazovanjem, istraživanjima u obrazovanju, poznavanjem obrazovnih politika itd.

Budući nastavnici moraju biti bolje opremljeni metodama, strategijama i oblicima rada za svoje specifično stručno područje, a posebno psihološkim znanjima o razvoju i učenju djece. Ovladavanje stranim jezicima i IC tehnologijama, na standardnim nivoima, su preduslovi za kvalitetan rad u školi. Praktičan rad studenata – budućih nastavnika - u školi je nedovoljan. Primjera radi, na nastavničkim studijama, praktični rad studenata se organizuje tek na četvrtoj godini.

Promjene u koncepciji inicijalnog obrazovanja nastavnika treba da se baziraju i na kvalitetnijoj selekciji studenata, boljem praćenju njihovog napredovanja u učenju i praksi, obezbjeđivanju boljih materijalnih uslova za učenje i život u toku studiranja.

### **Uloga nastavnika**

U tradicionalnoj nastavi, nastavnik i sadržaj koji “predaje” su u centru procesa nastave. Uloga nastavnika u nastavi je da na osnovu programa, organizuje vlastitu aktivnost da program “posreduje” učeniku, najčešće putem predavanja, dok učenik slušanjem, pamćenjem i ponavljanjem, treba da usvoji, preuzme izloženo. Naravno, i u ovom obliku nastave nastavnik se trudio da verbalno izlaganje učini očiglednim, dopuni pokazivanjem, ilustrovanjem i sličnim postupcima.

Savremena nastava je mnogo fleksibilnija i fokus se pomjeri sa poučavanja na učenje, što dovodi do promjena u ponašanju nastavnika: sve više je u ulozi posrednika, između učenika i znanja iz različitih izvora, u ulozi koordinatora i usmjerivača aktivnosti na času, planera i organizatora procesa učenja, istraživača, ali jednako i odraslog koji razumije i odgovara na emocionalne i socijalne potrebe učenika.

Pet područja nastavnčkih kompetencija, 47 generalno, čine: osposobljenost za nove načine rada u učionici i sa različitim učenicima, osposobljenost za nove radne zadatke van učionice (u školi i sa socijalnim partnerima), osposobljenost za razvijanje novih kompetencija i novih znanja kod učenika, razvijanje vlastite profesionalnosti i upotreba ICT u formalnim situacijama učenja.

### **Uloga stručnih saradnika**

Kvalitet i unapređivanje vaspitno-obrazovnog procesa usko su povezani sa radom stručnih saradnika u školama. Oni se bave različitim aspektima školskog života čime doprinose cjelokupnom razvoju potencijala svakog učenika, pružaju podršku nastavnicima, kako bi ostvarili zahtjeve koje pred njih postavlja savremena nastava. Istovremeno, stručni saradnici su nezamjenljiva spona između porodice, lokalne zajednice i škole.

Početak reforme, obim posla stručnih saradnika se povećao, a očekivanja od njih umnožila (realizuju razne preventivne programe, karijernu orijentaciju učenika, prate uključivanje djece sa smetnjama i teškoćama u obrazovanje, dio su tima za samoevaluaciju škole, usmjeravaju profesionalni razvoj nastavnika, podstiču veću participaciju djece i roditelja, saradnju sa lokalnom zajednicom i sl.), pri čemu se uslovi njihovog rada nisu promijenili. Opis posla pedagoga, psihologa, stručnjaka za rehabilitaciju i edukaciju čini širok spektar zadataka. Iako se oblasti rada nekada preklapaju, to nikako ne znači da jedan stručni saradnik može raditi poslove svih ili umjesto svih, jer način i pristup radu, kao i podrška koju pružaju svim akterima obrazovnog procesa značajno se razlikuju, iako, timski radeći, služe istom cilju.

Stalna analiza potreba stručnih saradnika, promocija njihove uloge i značaja, ukazivanje na specifičnosti profila stručnih saradnika, odnosno na širok spektar usluga koje oni mogu da pruže učenicima i roditeljima, nastavnicima, upravi škole i školi u cjelini, su načini unaprijeđenja njihovog položaja i rada u školi.

### **Uloga rukovodilaca škole**

Unapređivanje nastavnog procesa treba da omogući školama da postanu zajednice u kojima će učenici usvojiti znanje i vještine, potrebne za uspješno cjeloživotno učenje. Škole

---

<sup>47</sup> Key Competencies (2002). Survey 5. Bruxelles: Eurydice, EU



su mjesta u kojima uče ne samo učenici, nego u partnerskom odnosu sa njima istovremeno uče i njihovi nastavnici, kao i roditelji. U takvoj školi direktori treba da imaju vodeću ulogu.

Direktori su nosioci vizije škole, koja definiše zajedničke vrijednosti i pravce razvoja škole koja treba da postane „vlasništvo svih subjekata u školi“. Direktori su nosioci promjena, pedagoški rukovodioci, ali i menadžeri u školi. Kompetencije današnjeg direktora su brojne. Između ostalog direktor je i vođa i inovator.

Savremena škola je dobro povezana iznutra, ali ima i snažne veze sa različitim partnerima i lokalnom zajednicom. Kvalitet škole se prati, utvrđuje i stalno unapređuje. Škola ima jasnu viziju svog razvoja, koju dijele svi subjekti koji učestvuju u životu i radu škole. Škola se i neprestano mijenja.

Potreba za stalnim profesionalnim usavršavanjem rukovodilaca škole, koje se bazira na identifikovanim potrebama škole i zajednice u kojoj se nalazi škola, prepoznata je i realizovana kroz program Škola za direktore, u koji su uključeni svi rukovodioci škola u Crnoj Gori.

U narednom periodu, program obuke neophodno je koncipirati tako da mnogo više uključuje kompetencije koje jačaju uspješnost planiranja, vrednovanja, rukovođenja, organizovanja, kao i obezbijediti jasne pokazatelje o primjeni stečenih znanja i kompetencija u neposrednoj praksi.

### **Profesionalni razvoj i napredovanje kadra**

Profesionalni razvoj nastavnika je proces unapređivanja vještina i kompetencija u cilju unapređenja nastave, učenja i postignuća učenika.

Tradicionalni profesionalni razvoj nastavnika počeo je da se osavremenjava, u skladu sa ciljevima reforme obrazovanja i promijenjenih uloga nastavnika. Taj proces odvijao se putem partnerstva Zavoda za školstvo sa nastavnicima, rukovodiocima škola i stranim ekspertima, u skladu sa Strategijom profesionalnog razvoja nastavnika u Crnoj Gori (2005–2009)<sup>48</sup>.

Dvije osnovne oblasti rada bile su: formiranje sistema profesionalnog razvoja nastavnika (shema 2) i obuka nastavnika za primjenu reformskih rješenja.

---

<sup>48</sup> Planira se skora izrada novog strateškog dokumenta, kojim se definišu dalje aktivnosti na ovim osnovama, izrađen je za period 2010-2014.



Shema 2 Sistem profesionalnog razvoja nastavnika

Sistem profesionalnog razvoja čine: procjena potreba, programi stručnog usavršavanja<sup>49</sup>, obuka, baza trenera – voditelja obuke, programi obuke, sistem profesionalnog razvoja na nivou vrtića/škole, sistem viših zvanja, procjena uspješnosti rada nastavnika, mentorski proces, istraživanja i saradnja sa institucijama.

Osnovni programi obuke nastavnika osmišljeni su i realizovani sa ciljem da se nastavnicima pomogne da razumiju nove, složenije ciljeve nastave i učenja i da ovladaju osnovnim metodama savremene nastave i učenja (npr. Teorijske osnove kurikuluma i predmetni programi za devetogodišnju osnovnu školu, Interaktivne metode, Inkluzivno obrazovanje u osnovnoj školi, Procjenjivanje i ocjenjivanje u nastavi, Profesionalni razvoj na nivou škole, Interaktivna obuka – program za trenere, Primjena računara u nastavi, Mentorstvo, Samoevaluacija škole itd.).

<sup>49</sup> Programe obuke akredituje Komisija Zavoda za školstvo, a potvrđuje Ministarstvo prosvjete i sporta. Programi se biraju putem javnog konkursa i unose u Katalog programa za stručno usavršavanje nastavnika/ca, koji se objavljuje za svaku školsku godinu.

Fakulteti za inicijalno obrazovanje nastavnika još nijesu dovoljno uključeni u osmišljavanje i realizovanje programa za profesionalni razvoj nastavnika, a nedovoljno je usaglašena i dinamika promjena i potreba u nastavnom procesu u školi sa promjenama u programima inicijalnog obrazovanja nastavnika.

Da bi nastavnici mogli uspješnije da primijene znanja i vještine stečene obukom, neophodna im je veća podrška škole u tom procesu.

Sam koncept obuke neophodno je razvijati u pravcu većeg prožimanja obuka generičkim vještinama i kompetencijama nastavnika, i pomjeranjem fokusa sa prikupljanja poena na osnovu pohađanja seminara, na praćenje i evaluiranje primjene naučenoga u praksi.

## **8. Kvalitet i utvrđivanje kvaliteta osnovnog obrazovanja**

U sklopu reforme obrazovanja i jasnih strateških pravaca za razvoj kvalitetnog osnovnog obrazovanja u Crnoj Gori, koje treba da se obezbijedi svakom djetetu, razvijen je model utvrđivanja kvaliteta. Model se zasniva na primjeni niza definisanih indikatora i standarda, koji opisuju kvalitet različitih segmenata u životu i radu škole, odnosno – daju jasne smjernice i preporuke za njihovo unapređivanje. Razvijen je model eksternog utvrđivanja kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada i model samoevaluacije škole. Bez obzira na to što je od početka primjene oba modela za utvrđivanje kvaliteta porasla svijest o korisnosti njihove primjene, to ne umanjuje potrebu stalne analize i evaluiranja i kompatibilnosti indikatora kvaliteta. U tom cilju, Strategijom se planiraju aktivnosti za stalno unapređivanje modela osiguranja kvaliteta.

### **Oblici utvrđivanja kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada**

#### **Eksterna evaluacija škole**

Kvalitet vaspitno-obrazovnog rada škole, putem eksterne evaluacije, počev od 2005. godine, utvrđuje Zavod za školstvo. Analizira se i procjenjuje 7 ključnih oblasti, za koje su definisani indikatori kvaliteta: upravljanje i rukovođenje školom; kadrovski, materijalni, tehnički i bezbjednosni uslovi rada škole; etos škole; podrška koju škola pruža učenicima; saradnja škole sa roditeljima, drugim ustanovama i lokalnom sredinom; nastava i učenje (po predmetima); postignuća, znanja i vještine učenika prema obrazovnim standardima. Nivo za procjenu kvaliteta, iskazuje se u rasponu od “ne zadovoljava” do “veoma uspješan”.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Zavod za školstvo: Edicija „Naša škola“ – Metodologija za eksternu evaluaciju vaspitno-obrazovnog rada, 2010., Podgorica

Izvještaji o kvalitetu rada škole su javni, a objavljuju se i na sajtu Zavoda za školstvo<sup>51</sup>. Nakon upoznavanja sa izvještajem i preporukama škola je u obavezi da izradi plan za unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada u roku od 30 dana.

Na godišnjem nivou izrađuje se i Izvještaj o nadzoru, koji se dostavlja Vladi Crne Gore.

U kontekstu još nedovoljno razvijene kulture vrednovanja i praćenja kvaliteta, može se reći da škola nedovoljno prepoznaje svoju odgovornost za kvalitet, kao i korist koju dobija od evaluiranja. Akcioni plan, koji je škola obavezna da razvije, nakon eksterne evaluacije, sa definisanim pravcima i aktivnostima za unapređivanje, ne pokazuje se efikasnim iz nekoliko razloga: sve škole nijesu organizovale kapacitete (npr. timove za evaluaciju), uvid u realizaciju Akcionog plana obavlja se tek pri sljedećoj eksternoj evaluaciji škole, realizacija preporuka često zahtijeva finansijska sredstva.

### **Samoevaluacija škole**

Škola koja zna precizno i pouzdano da utvrdi i profesionalno da vrednuje svoje postignuće u različitim oblastima svog rada i života i da na osnovu toga preduzme korake, kako bi unaprijedila svoj razvoj, u stanju je da osigurava sopstveni sistem obezbjeđivanja kvaliteta i da ima jasnu sliku svog postignuća na sistemskom nivou.<sup>52</sup> Jedan od važnih ciljeva je postići angažovanje nastavnog kolektiva i učiniti da škola postane organizacija koja uči i ima intelektualni kapital, koji se odnosi na timski rad i zajedničko učenje.

Samoevaluacija ima za cilj „pogled iznutra“, kao odgovor ili pripremu za eksternu evaluaciju, bolji uvid u potrebe nastavnika za svojim profesionalnim razvojem i unapređenje škole da izgradi sopstvene kapacitete kako bi se mogla uklopiti u promjene. Ona osposobljava škole da sistematično i transparentno vrši proces reflektovanja na praksu, s ciljem da se poboljšava učenje učenika, nastavnika i rukovodilaca škole, odnosno da se osigurava kvalitet.

Iako škole prepoznaju korist za sebe od ovog procesa, još uvijek se ne može govoriti o ovakvoj praksi kao sastavnom elementu upravljanja kvalitetom rada škole. Dalji koraci u ovom procesu su nastavak obuke osoblja škole, za efikasniju primjenu ovog oblika evaluacije i korišćenje dobijenih rezultata, kao i objavljivanje revidiranog Vodiča za samoevaluaciju.

---

<sup>51</sup> [http://www.zzs.gov.me/naslovna/nadzor/izvjestaji/osnovne\\_skole/](http://www.zzs.gov.me/naslovna/nadzor/izvjestaji/osnovne_skole/)

<sup>52</sup> Projekat pod nazivom „Kakva je naša škola?“ 2006. godine ponudio je metodologiju i Vodič za samoevaluacije škole. Narednih godina održano je 15 radionica, obuhvaćeno 90 osnovnih škola i 17 gimnazija i srednjih stručnih škola i obučeno 89 direktora, 75 psihologa i pedagoga i 110 nastavnika za proces samoevaluacije škole.

## **Kvalitet nastave i učenja**

Kako se u poglavlju - Analiza situacije - već govorilo o infrastrukturnim, materijalnim i kadrovskim potencijalima škole, zatim o načinu organizacije i upravljanju školom, profesionalnom razvoju kadrova, podršci učenicima, učešću roditelja i lokalne zajednice u životu i radu škole, na ovom mjestu slijedi kratak pregled ostalih ključnih oblasti kvaliteta, koje se odnose na etos škole ili ukupnu atmosferu u školi, kvalitet nastave i učenja i postignuća učenika u osnovnom obrazovanju.

Unapređivanje vaspitne uloge škole i opšte atmosfere – etosa – škole nužan je uslov za obezbjeđivanje sigurne sredine za učenje i sveukupan razvoj djece. Takođe, snažan i razvijen etos škole daje podršku razvijanju građanskih, demokratskih vrijednosti i vještina svih pojedinaca u školi, kao i prevenciji poremećaja ponašanja i navika. Jednom riječju etos stvara uslove za kvalitetnu školu, odnosno školu koja ima vrhunske rezultate, pozitivan identitet i sa kojom treba da se identifikuju djeca i odrasli, razvijajući osjećanje pripadnosti školi.

Nalazi eksterne evaluacije ukazuju na neophodnost podrške školi da uspostavlja i jača etos, prvenstveno kroz razvoj demokratskih odnosa, na svim nivoima, posebno u procesu nastave i učenja. Naime, nedovoljno se prepoznaje vaspitni potencijal samog nastavnog procesa, u učionici, putem primjene metoda i strategija rada koje jačaju participaciju, samostalnost, odgovornost učenika za ishode učenja. U tome je dominantna uloga rukovodioca škole, nastavnika i stručnih saradnika.

Kvalitet nastave i učenja u školi, pored postignuća učenika u znanju, utvrđuje se na osnovu posmatranja časova, uvida u pripreme nastavnika za čas (plan časa) i analizom njegovog učešća u radu stručnih organa škole (aktiva).

Kao rezultat primjene novih programa koji se zasnivaju na promjeni ciljeva učenja i metoda nastave i učenja, očekuju se i promijenjeni odnosi u samoj nastavi, u kojoj učenik ima mnogo aktivniju ulogu, a aktivnosti nastavnika usmjerene su na planiranje i organizovanje nastave i učenja, njihovu realizaciju, konačno na - procjenjivanje procesa učenja i nastave.

Međutim, po izvještajima eksterne evaluacije, u toku 2010. godine, može se zaključiti da ovakav koncept nastave nije dostigao željeni nivo. Iako je primjena metoda aktivnog učenja podržana na više načina (programima, obukom, preporukama istraživanja), one se u nastavi malo koriste. Zato je neophodno nastaviti kontinuirano istraživanje nastavne prakse i uzroka održavanja tradicionalnih oblika i metoda rada. Već sada se kao razlozi identifikuju: nedovoljna znanja i vještine nastavnika, nedovoljna podrška škole da se usvojena znanja i vještine praktikuju u učionici, obimni programi, veliki broj učenika u odjeljenju i slično.

Stoga se, kao aktivnosti za unapređivanje kvaliteta nastave i učenja, planiraju: unaprijeđeni oblici obuke nastavnika (za metode aktivnog učenja i nastave i sa mnogo više

prenosivih, generičkih vještina ili kompetencija), jačanje organizacionog učenja (učenja u školi i putem umrežavanja škola), efektivnije i odgovornije korišćenje rezultata provjere znanja učenika (npr. nacionalna i međunarodna testiranja znanja), unapređivanje instruktivnih materijala i udžbenika, mehanizmi za bolju motivaciju nastavnika.

Procjena učeničkih postignuća ne može se razmatrati bez pogleda na postojeći način ocjenjivanja i procjenjivanja istih. Iako su u sistemu obrazovanja, zajedno sa ostalim reformskim rješenjima, otvorene mogućnosti za objektivnije sagledavanje i praćenje učeničkih postignuća, ovaj segment procesa nastave i učenja još nije na zadovoljavajućem nivou. Podrška nastavnicima da ocjenjivanje i procjenjivanje zasnivaju na korišćenju standarda znanja, kao i stalna analiza i unapređivanje standarda, mogu biti načini za prevazilaženje ovakvog stanja. Sa druge strane, objektivno praćenje napredovanja učenika u učenju i dostupna, blagovremena povratna informacija učeniku o napredovanju, može ponuditi i nastavnicima i učenicima objektivnije i jasnije kriterijume uspjeha i postignuća.<sup>53</sup> Poseban izazov za unapređivanje predstavljaju postignuća djece u područnim odjeljenjima i školama sa veoma malim brojem učenika.<sup>54</sup>

### **Provjeravanje znanja učenika u osnovnom obrazovanju**

Kvalitetno eksterno provjeravanje znanja, vještina i kompetencija učenika, na nivou sistema, omogućava praćenje i kontrolu ishoda obrazovanja. Eksterno testiranje je najbolji pokazatelj koliko se standardi, definisani obrazovnim programima, ostvaruju u praksi, a takođe i kakav je kontekst i koji sve faktori utiču na postignuća učenika. U pogledu nivoa eksternosti postoje dva glavna pristupa vrednovanju kvaliteta – eksterno vrednovanje i eksterno-interno vrednovanje ili samovrednovanje<sup>55</sup>.

Javna ustanova Ispitni centar Crne Gore provjerava znanja, vještine i kompetencije učenika putem: nacionalnih testiranja na kraju prvog i drugog ciklusa osnovne škole (u III i VI razredu)<sup>56</sup>, eksterne provjere znanja učenika na kraju trećeg ciklusa osnovne škole (mala matura), nacionalnih istraživanja, državnih takmičenja i međunarodnih istraživanja.

Nakon obrade rezultata nacionalnog testiranja, detaljan izvještaj, sa prosječnim postignućima po oblastima unutar predmeta i standardima znanja na državnom nivou, dostavlja se Zavodu za školstvo i Ministarstvu prosvjete i sporta, kao osnova za pokretanje aktivnosti sa ciljem unapređivanja kvaliteta obrazovanja. Još uvijek se za unapređivanje kvaliteta obrazovanja nedovoljno efikasno koriste podaci koji se dobijaju nakon provjera

---

<sup>53</sup> Diplomom „Luča“ prošle školske godine dobilo je 970 učenika u osnovnim školama u Crnoj Gori.

<sup>54</sup> Učenici ovih škola su rijetko uključeni u takmičenja, a i kada jesu postižu veoma niske rezultate.

<sup>55</sup> Ovim tipom provjeravanja, škola obavlja testiranje, po standardima i u saradnji sa Ispitnim centrom.

<sup>56</sup> Sva nacionalna testiranja, koja je do sada radio Ispitni centar, rađena su na ukupnoj populaciji

znanja učenika. Nastavnici koji predaju predmete obuhvaćene nacionalnim testiranjem dobijaju povratnu informaciju o postignućima učenika, u cjelini, kako bi unaprijedili kvalitet poučavanja.

Dosadašnje iskustvo ukazuje da je potrebno preispitivati obrazovne standarde, na osnovu ostvarenih postignuća učenika, i da predmetni standardi moraju biti operacionalizovani tj. da njihovo definisanje ne ostane samo na nivou načelnih iskaza o tome kakav treba da bude obrazovni sistem. Važno je i postizanje konsenzusa o standardima, njihovoj relevantnosti, među zainteresovanim stranama. Dostignutost standarda mora postati uslov za sljedeći nivo školovanja.

Za 2012. godinu je predviđeno pilotiranje male mature, nakon čega je u dogovoru sa svim zainteresovanim stranama, neophodno precizno definisati koncept male mature. Naime, školske 2012/2013. godine malu maturu će polagati svi učenici IX razreda.

Učenici sa posebnim obrazovnim potrebama, koji su usvojili sadržaje propisane programom, nijesu uvijek u mogućnosti da na uobičajeni način (test) pokažu svoja postignuća. Prilagođavanjem ispitne tehnologije, koja neće ugroziti valjanost i objektivnost ispita mogu se ukloniti ove teškoće. Prilagođavanja ispitne tehnologije zavise od vrste ispita i vrste i stepena teškoće u razvoju. Za svaki ispit i svakog učenika treba napraviti individualnu listu prilagođavanja ispitne tehnologije. Prilagođavanje ispitne tehnologije uključuje: pristupačnost prostora za sprovođenje ispita, uz posebna pomagala posebnu/prilagođenu opremu, prilagođeni ispitni material, produženo vrijeme za polaganje ispita i sl.

Takmičenja u znanju namijenjena su učenicima sa posebno visokim postignućima i interesovanjima za pojedine oblasti. Cilj je da se takvi učenici prepoznaju i podrže, uključujući i podršku da učestvuju na sličnim takmičenjima van zemlje.

Crna Gora je 2009. godine drugi put učestvovala u PISA testiranju. Rezultati pokazuju da u oblasti čitalačke pismenosti, matematike i prirodnih nauka, naši učenici zaostaju za prosjekom svojih vršnjaka u zemljama OECD-a. U sljedećem PISA ciklusu (2012) glavno područje testiranja će biti digitalna pismenost. Prvi put se uvodi obavezno kompjutersko testiranje područja Rješavanje problema. Akcenat će biti na sposobnosti učenika da čita i razumije digitalne tekstove i rješava probleme u digitalnom formatu, shvatajući značaj ICT u modernom društvu.

Bogatstvo i validnost podataka koje nude navedena mjerenja, uključujući i međunarodna, u cilju unapređivanja kvaliteta znanja i postignuća učenika, moraju se u narednom periodu koristiti sa više odgovornosti i više podrške svih zainteresovanih strana. Prije svega, ovdje se misli na cijeli set mjera i interventnih programa, koje tek treba razvijati, a koji imaju za cilj osnaživanje sticanja prenosivih i primjenjivih znanja i kompetencija učenika.

## Opisno ocjenjivanje znanja učenika

U prvom ciklusu znanje i postignuće učenika vrednuju se i iskazuju opisno. Uspjeh učenika, na kraju I ciklusa, iskazuje se opisnom i brojčanom ocjenom. U drugom i trećem ciklusu ocjenjivanje je brojčano.

Opisno ocjenjivanje, koje se vrši na osnovu procjene uspješnosti realizacije ciljeva učenja, nije u praksi u potpunosti postiglo svoju svrhu, jer ne pruža preciznu informaciju o konkretnim postignućima učenika. Primjetna je tendencija da je kriterijum ocjenjivanja neusaglašen sa objektivim postignućima, jer se uspjeh učenika najčešće iskazuje sa „ističe se“. Nastojanje da se što preciznije procjenjuje i šalje tačna i jasna informacija o postignućima učenika, kroz primjenu opisnog ocjenjivanja, nije u pedagoškoj praksi naišlo na pravo razumijevanje i pravilnu primjenu. Nastavnici nijesu u dovoljnoj mjeri obučeni za primjenu opisnog ocjenjivanja, pa je potreban nastavak ove obuke.

## 9. Škola i partnerstva škole

Efektivnim korišćenjem spoljašnjih resursa i jačanjem komunikacije škole i drugih sistema, savremena škola ostvaruje visok kvalitet obrazovanja i razvija svoj jedinstveni identitet.

Iako je škola, po svojoj prirodi i svrsi, izuzetno dinamičan i raznorodan sistem, ona nije uvijek i dovoljno otvorena prema okolini. Sa druge strane, okolina često ne prepoznaje velike kapacitete škole za partnerstvo u promjenama koje se žele ostvariti u zajednici. Oblici zajedničkog rada škole, roditelja i lokalne zajednice, najefikasniji su kada su planski osmišljeni, kontinuirani i otvoreni za participaciju svih zainteresovanih strana.

Učešće roditelja u životu i radu škole, i nadležnosti koje su im na raspolaganju, često su nedovoljno iskorišćeni resursi za razvoj partnerstva roditelja i škole. Komunikacija roditelja i škole češća je povodom ocjenjivanja i uspjeha djeteta, nego u procesima osmišljavanja aktivnosti koje treba da unaprijede kvalitet rada u školi.

Usljed porasta svijesti javnosti i uspješnije identifikacije, realnog porasta učestalosti agresivnog ponašanja i drugih poremećaja ponašanja u školi, snažno je očekivanje od škole da kontinuirano razvija i realizuje programe za razvoj socijalnih i emocionalnih vještina, za izgradnju konstruktivnog sistema vrijednosti, za demokratsko građanstvo i sl.

Kada je riječ o zajedničkom učenju škola, kao o jednom od ključnih elemenata profesionalnog razvoja nastavnika, ono podrazumijeva povezivanje škole, kako sa onima na drugim obrazovnim nivoima (npr. vrtić, srednja škola, fakultet), tako i međusobno. Tako se povećava vrijednost velikih resursa u školama za organizaciono učenje i profesionalni razvoj, koji se unapređuju upravo povezivanjem škola.

Škola se tradicionalno prepoznaje i kao kulturno središte, posebno u malim sredinama. U širokoj ponudi izbornih programa i vannastavnih aktivnosti, ali i u samoj



misiji svake škole, više prostora trebalo bi da nađu kreativni, umjetnički programi, koji podstiču razvoj kulturnih potreba i navika, ali i estetskih i etičkih vrijednosti.

## **10. Finansiranje osnovnog obrazovanja i vaspitanja**

Za potrebe kvalitetnog i održivog osnovnog obrazovanja i vaspitanja potrebno je obezbijediti potrebna i značajna finansijska sredstva. Obrazovanje i vaspitanje se finansira iz: javnih prihoda, sredstava osnivača, školarine u privatnim ustanovama, prihoda od imovine (zakupa), donacija, sponzorstava i legata i drugih izvora.

Javnoj ustanovi, iz mreže ustanova, obezbjeđuju se sredstva iz budžeta Crne Gore za: bruto plate i ostala primanja zaposlenih, tekuće investiciono održavanje, investicije u ustanovama, materijalne troškove i rashode za energiju, permanentno usavršavanje nastavnika, dopunsko osnovno obrazovanje građana Crne Gore na privremenom radu u inostranstvu, osnovno obrazovanje odraslih lica, eksternu provjeru znanja učenika propisanu zakonom (provjera znanja učenika kraju trećeg ciklusa, maturalni i drugi ispiti), stipendije za talentovane učenike, takmičenje učenika, eksperimentalnu nastavu, smještaj i ishranu učenika u domu, odnosno u zavodu, subvencioniranje udžbenika sa malim tiražom i udžbenika za obrazovanje nacionalnih, odnosno etničkih grupa, troškove ishrane djece u predškolskoj ustanovi čiji roditelji su korisnici materijalnog obezbjeđenja porodice u skladu sa posebnim propisima, osposobljavanje i usavršavanje direktora i za rad stručnih savjeta, razvojni, savjetodavni i istraživački rad u obrazovanju i vaspitanju, razvoj informacionog sistema, subvencioniranje rješavanja stambenih potreba zaposlenih u ustanovi, druge obaveze utvrđene zakonom i participaciju prevoza učenika.

Ukupni izdaci za osnovno obrazovanje i vaspitanje za 2010. godinu su iznosili 62,585,383.84 eura. Najveći procenat – skoro 90% izdvaja se za bruto zarade zaposlenih.

Ukupno izdvajanje za obrazovanje u BDP-u kreće se od 4.41 % (2008), 4.21% (2009), do 4.5% (2010).

Ciljevi i izazovi koji se nalaze pred unapređivanjem osnovnog obrazovanja i vaspitanja u svakom pogledu, ističu potrebu njegovog postavljanja kao pripretnog cilja budućeg razvoja društva u cjelini. Zato je potrebno obezbijediti potrebna finansijska sredstva kako bi se ovi ciljevi realizovali na najbolji mogući način.

### III Prijedlozi pravaca razvoja osnovnog obrazovanja i vaspitanja

<b>Pozitivne strane dosadašnjeg iskustva i aktivnosti</b>	<b>Aspekti koje je potrebno unaprijediti</b>
1. Značajno unaprijeđena obrazovna legislativa i usklađena sa evropskom praksom	1. Nastaviti unapređivanje propisa i uspostaviti nove pravne propise
2. Obezbijeđena i realizovana značajana sredstva (Vlada, krediti, donacije) za izgradnju novih škola, ulaganje u školsku infrastrukturu, opremanje škola, posebno informatičkom opremom	2. Dodatno racionalizovati finansiranje obrazovanja (posebno putem optimalizacije školske mreže, energetske ušteda, jačanja javno-privatnog partnerstva, korišćenjem raspoloživih fondova) i izgraditi nove škole, dograđivati i rekonstruisati postojeće, u skladu sa demografskim kretanjima i potrebama lokalnih zajednica
3. Povećanje dužine osnovnog školovanja, orijentacija škola ka primjeni principa inkluzije, razvijene neke usluge za djecu i roditelje (timski rad nastavnika razredne nastave i vaspitača, jutarnji prihvati, produženi boravak, nadgledano učenje)	3. Unaprijediti postojeće i razvijati obrazovne i sve druge usluge koje škola treba da pruža svakom djetetu i roditeljima
4. Povećan obuhvat djece osnovnim obrazovanjem, u cilju socijalne inkluzije	4. Jačati mehanizme uključivanja u obrazovanje djece iz tzv. osjetljivih grupa, posebno RAE populacije
5. Značajna ulaganja u obezbjeđivanje dostupnosti obrazovanja	5. Osnaživati mehanizme dostupnosti obrazovanja djeci sa posebnim obrazovnim potrebama; dostupnost obrazovanju mora da bude praćena obezbjeđivanjem kvalitetnog obrazovanja svakom djetetu; unaprijediti kvalitet

	nastave i učenja u područnim odjeljenjima, sa malim brojem učenika, u ruralnom području, u skladu sa optimalizacijom školske mreže
6. Funkcionalan je kurikulum, zasnovan na ciljnom planiranju i otvorenosti	6. Podsticati istraživanje nastavne prakse i učenja, i na osnovu toga unapređivati kurikulum
7. Ciklusi (I do III) u osnovnom obrazovanju omogućavaju postepen prelaz iz razredne u predmetnu nastavu	7. Analizirati sadašnja rješenja u organizaciji nastave u V razredu, osiguravajući postepenost prelaska iz razredne u predmetnu nastavu
8. Izrađeni i objavljeni svi udžbenici za osnovnu školu	8. Nastaviti evaluaciju udžbenika, kao i objavljivanje nedostajućih udžbenika za izborne predmete i metodičkih priručnika; razvijati nova nastavna sredstva
9. Kvaliteta rada škola se ekterno evaluira	9. Obezbijediti primjenu samoevaluacije škole, povezivanje iste sa eksternom evaluacijom, kao i stalno unapređivanje modela eksterne evaluacije
10. Uspostavljen funkcionalan sistem eksterne provjere znanja učenika na nacionalnom i međunarodnom nivou	10. Nedovoljno korišćenje rezultata provjere znanja za unapređivanje funkcionalnih znanja učenika i kvaliteta obrazovanja u cjelini
11. Uložena značajna sredstva u obuku nastavnika, razvijeni programi obuke, uspostavljen sistem kontinuiranog profesionalnog razvoja	11. Obuke unaprijediti tako da obezbjeđuju nastavnicima sticanje nedostajućih kompetencija i generičkih vještina i obezbijediti punu funkcionalnost svih postojećih mehanizama profesionalnog razvoja nastavnika
12. Razvijen, podržan i realizovan	12. Obuku unaprijediti sadržajima za još

program osnovne obuke za direktore	veću podršku razvoju menadžerskih i pedagoških kompetencija rukovodilaca
13. Stvorene pretpostavke za demokratizaciju škole i njenu otvorenost, kao uslovi za jačanje škole kao ustanove i za bolju saradnju sa svim partnerima	13. Stalno unapređivati kapacitete rukovodilaca i nastavnika za demokratsko upravljanje školom, na svim nivoima i povećavati obim i oblike saradnje škole sa roditeljima, medijima, lokalnom zajednicom, NVO sektorom; snažiti izgradnju misije i identiteta svake škole, kao i međusobno povezivanje škola, radi učenja i podrške
14. Građansko vaspitanje, kao poseban i novi predmet, dostupan svakom djetetu u osnovnoj školi, u VI i VII razredu	14. Građanske vrijednosti i praksa treba da postanu okosnica cjelokupnog života i rada škole
15. Počeo da se razvija informacioni sistem - MEIS (Montenegrin Educational Information System) i uvode se elektronski dnevni	15. Nastaviti sa implementacijom svih komponenti MEIS-a
	16. Programe inicijalnog obrazovanja nastavnika neophodno je razvijati i usaglašavati sa potrebama novih programa i savremene nastavne prakse
	17. Osigurati mehanizme za efektivniju saradnju ustanova u sistemu obrazovanja, i na svim nivoima obrazovanja, kao i međusektorsku saradnju

### **Šta nastavnici, roditelji i učenici misle o devetogodišnjem obrazovanju**

U namjeri da dobijemo relevantna mišljenja svih zainteresovanih strana: stručnih aktiva nastavnika, đачkih parlamenata i savjetia roditelja, na adrese svih škola upućen je upitnik da bi procijenili glavne karakteristike devetogodišnje osnovne škole (13 oblasti). Od

162 osnovne škole u Crnoj Gori, 104 su odgovorile na upitnik. Na osnovu objedinjenih nalaza, prikazujemo pozitivne strane i aspekte koje treba unaprijediti u devetogodišnjem osnovnom obrazovanju.

### **Pozitivne strane postojećeg osnovnog obrazovanja i vaspitanja i aspekti koje treba unaprijediti**

#### **Pozitivne strane dosadašnjeg iskustva i aktivnosti**

Veoma veliku podršku među svim ispitanicima imaju:

- koncept devetogodišnje osnovne škole i nove usluge za učenike prvog razreda i roditelje (tri ciklusa, jutarnji prihvata djece, produženi boravak, fakultativno učenje engleskog jezika od prvog razreda);
- efektivnija primjena IC tehnologija u svim segmentima obrazovno-vaspitačkog rada i sve bolja opremljenost kabineta informatike;
- izborni predmeti, jer pružaju mogućnost učenicima da biraju predmete prema svojim interesovanjima i mogućnostima;
- osavremenjeni udžbenici kao dobar izvor znanja, razvojno prilagođeni učenicima, sa karakteristikama interaktivnosti i bogato slikovno opremljeni;
- eksterna provjera znanja, jer nudi informaciju o postignuću učenika, kvalitetu obrazovanja i smjernice za razvoj obrazovanja.

Iako se autonomija i nove uloge nastavnika (kreator, organizator, koordinator, evaluator), zajedno sa planom (kvalitetan, dobar i prilagođen uzrastu učenika) i programima osnovne škole (osavremenjeni, usmjereni na operativne ciljeve i otvoreni), prepoznaju kao dobre strane reformisane škole, ispitanici im daju umjereniju podršku nego gore navedenim novinama.

Po nivou podrške za njima slijede promjene u osnovnoj školi kao što su: upis šestogodišnjaka, učešće roditelja u životu škole i podršku koju joj daju, i inkluzivna orijentacija škole.

#### **Aspekti koje treba unaprijediti**

Najkritičniji stav ispitanici su iskazali prema postojećoj pedagoškoj dokumentaciji, jer je smatraju preobimnom i nefunkcionalnom.

Kao aspekti koje treba unaprijediti, uz izražavanje umjerenijeg stepena kritičnosti, prepoznaju se:

- dosadašnji rad sa djecom sa posebnim obrazovnim potrebama, putem veće intersektorske saradnje, rane i dodatne stručne i resursne podrške;
- zainteresovanost roditelja za rad i uspjeh djece i za bolju saradnju sa školom;
- fond časova iz pojedinih predmeta, s obzirom na sedmično opterećenje učenika;
- vaspitna uloga škole, posebno u oblasti odnosa učenik – nastavnik;
- obimnost programa;
- još uvijek nezadovoljavajući stepen opremljenosti škola, uključujući i računarsku opremu i korisničke softvere za sve nastavne predmete;
- potreba uvođenja eksterne provjere znanja za sve predmete.

Kao nedostaci navode se i: nepostojanje udžbenika za pojedine izborne predmete, nedovoljan obučeni kadar za izvođenje izborne nastave i nedovoljna sloboda učenika da se sami opredjeljuju za izborne predmete (posebno u malim školama), kao i neizdiferencirani kriterijumi ocjenjivanja učenika.

## **IV Specifični ciljevi Strategije**

### **1. Povećati obuhvat neuključene djece u obrazovanje, unaprijediti uslove i usluge u obrazovanju za svu djecu**

1.1. Identifikacija djece neobuhvaćene osnovnim obrazovanjem i podrška porodicama

1.2. Unapređivanje podrške djeci RAE populacije u školama, putem povećanja obima i kvaliteta usluga za ovu djecu

1.3. Povećanje obima i kvaliteta usluga za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama

1.4. Unapređivanje podrške nadarenim i talentovanim učenicima

1.5. Podizanje svijesti javnosti o djeci koja nijesu uključena u obrazovanje, putem aktivnijeg uključivanja medija i snaženjem drugih oblika socijalne komunikacije

### **2. Poboljšati školsku infrastrukturu, kao jedan od uslova kvalitetnijeg procesa nastave i učenja**

2.1. Unaprijediti funkcionalnost školske mreže u Crnoj Gori

2.2. Nastaviti realizaciju projekata za unapređivanje IC tehnologija u školama (MEIS) i infrastrukturnih uslova u školama

2.3. Unapređivanje infrastrukturnih uslova za učenike sa posebnim obrazovnim potrebama

### **3. Unaprijediti profesionalna znanja i kompetencije nastavnika i kontinuirano promovisati značaj uloge nastavnika za razvoj društva budućnosti**

3.1. Razvijanje standarda kompetencija za profesiju nastavnika i stručnih saradnika, u svim zvanjima, i kompetencija rukovodilaca škole

3.2. Inicirati usklađivanje programa inicijalnog obrazovanja nastavnika i stručnih saradnika sa promjenama u obrazovnim programima osnovne škole

3.3. Promovisati i unapređivati oblike profesionalnog razvoja nastavnika, stručnih saradnika i rukovodilaca škole

3.4. Unaprijediti obuke za nastavnike, prožimanjem istih generičkim vještinama i međupredmetnim kompetencijama

3.5. Kontinuirano promovisati odgovornost, važnost i svestranost nastavničke uloge u razvoju društva

#### **4. Obezbijediti permanentno praćenje i unapređivanje kvaliteta vaspitno-obrazovnog procesa u školama**

4.1. Kontinuirano analizirati i revidirati indikatore kvaliteta vaspitno-obrazovnog procesa u školi

4.2. Unaprijediti praksu samoevaluiranja i razvojnog planiranja

4.3. Stalno unapređivanje obrazovnih programa, uključujući i izborne programe, u cilju podizanja njihovog kvaliteta

4.4. Obezbijediti kontinuirane, blagovremene i primjerene povratne informacije o kvalitetu vaspitno-obrazovnog procesa na svim nivoima

4.5. Kontinuirano realizovati i usavršavati programe za podršku sveobuhvatnom zdravom razvoju djece i razvoju različitih kompetencija

4.6. Kontinuirano istraživanje nastavne prakse, u cilju njenog unapređivanja

4.7. Razviti efektivniji sistem savjetodavnih usluga za škole

#### **5. Unaprijediti postignuća učenika prema ključnim kompetencijama utemeljenim na primjenjivim i praktičnim znanjima**

5.1. Identifikacija prepreka u razvijanju ključnih kompetencija, zasnovanih na primjenjivim znanjima

5.2. Obogaćivanje nastavnih programa i udžbenika ključnim kompetencijama i višim kognitivnim vještinama

5.3. Unapređivanje kvaliteta učenja i poučavanja putem definisanja aktivnosti za bolji kvalitet znanja i stalne evaluacije ovih aktivnosti

5.4. Unaprijediti razvoj čitalačke, matematičke, prirodno-naučne i digitalne pismenosti svih učenika



5.5. Promovisati i snažiti kulturu provjeravanja i vrijednovanja znanja i kompetencija među nastavnicima i učenicima

## **6. Kontinuirano unapređivanje kvaliteta udžbenika i nastavnih sredstava, kao dodatna podrška razvoju znanja i kompetencija učenika**

6.1. Nastaviti objavljivanje druge generacije udžbenika

6.2. Nastaviti proces evaluacije udžbenika

6.3. Izrada novih udžbenika za izborne predmete i lektira

6.4. Osmišljavanje nastavnih sredstava za osavremenjavanje nastave

6.5. Kreiranje elektronskih udžbenika

## **7. Usklađivanje pravne regulative i pedagoške dokumentacije sa potrebama i zahtjevima savremenog i kvalitetnog sistema osnovnog obrazovanja**

7.1. Unapređivanje postojećih popisa kojim se reguliše sistem osnovnog obrazovanja i vaspitanja

7.2. Usvajanje novih propisa radi regulisanja odnosa koji proizilaze iz Strategije za osnovno obrazovanje i vaspitanje

7.3. Unapređivanje postojeće pedagoške evidencije i javnih isprava u cilju njene veće funkcionalnosti

## **8. Unapređivanje organizacije rada škole**

8.1. Osnažiti školu za strateško planiranje, na svim nivoima i u svim oblastima rada

8.2. Efektivnije planirati aktivnosti nastavnika van nastave

8.3. Unaprijediti kvalitet timskog rada u školi, uključujući timski rad nastavnika razredne nastave (učitelja) i vaspitača

8.4. Unaprijediti oblike komunikacije u školi (vertikalne i horizontalne)

## **9. Osnaživati školu da izgrađuje partnerstvo sa roditeljima, ustanovama i lokalnom zajednicom**

9.1. Promovisati i unapređivati raznovrsne oblike saradnje škole i roditelja

9.2. Razvijati saradnju škole sa drugim obrazovnim, kulturnim i javnim ustanovama, uključujući i medije

9.3. Unaprijediti saradnju škole sa lokalnom sredinom, u cilju efektivnijeg korišćenja resursa zajednice za postizanje ciljeva obrazovanja

## **Načini ostvarivanja specifičnih ciljeva Strategije osnovnog obrazovanja i vaspitanja**

### **1. Specifični cilj 1**

**Povećati obuhvat neuključene djece u obrazovanje, unaprijediti uslove i usluge u obrazovanju za svu djecu**

Redovno pohađanje škole povećava šanse djeteta da kvalitetno živi i radi. Obaveznim osnovnim školovanjem treba da budu obuhvaćena sva djeca u Crnoj Gori. Time se obezbjeđuje zagantovano pravo svakog djeteta na obrazovanje i smanjuje rizik da ih neuključenost u obrazovanje vodi ka siromaštvu i različitim drugim oblicima nejednakosti, nemogućnosti i lišenosti.

Postizanje ovog cilja zahtijeva komplementarne i dugoročne aktivnosti više sektora. U sistemu obrazovanja, jedna od prvih jeste bolja vidljivost djece koja nijesu obuhvaćena osnovnim obrazovanjem ili ga napuštaju prije okončanja. To podrazumijeva i detaljno pronalaženje i razumijevanje uzroka koji dovode do neškolovanja ili napuštanja školovanja, kao i egzaktno utvrđivanje potreba ove djece i njihovih porodica.

Škola i osoblje škola treba da obezbijede sigurnu sredinu za prihvatanje ove djece, a zatim i da na visoko individualizovane načine i izdiferenciranim uslugama odgovore na njihove potrebe. I porodicama ove djece potrebni su različiti oblici podrške i pomoći kako bi postepeno razumijevali i povećavali sopstvenu odgovornost za redovno školovanje. Veći obuhvat djece u riziku i djece iz marginalizovanih grupa predškolskim obrazovanjem<sup>57</sup>, može značajno da smanji rizik od neuključenosti u osnovno obrazovanje ili od napuštanja škole. Takođe, važno je podržati razvijanje kraćeg programa pripreme za polazak u osnovnu školu djece uzrasta od 5 do 6 godina, i shodno tome osnaživati saradnju i protok informacija između predškolskih ustanova i osnovne škole kao i njihove zajedničke aktivnosti.

Nedovoljna vidljivost ove djece djelimično je posljedica nedovoljne svijesti javnosti o rizicima isključenosti ove djece iz osnovnog obrazovanja. Efektivnije informisanje javnosti o tome može podstaći aktivniji odnos svih prema ovom problemu, uključujući i same

---

<sup>57</sup> To je i prvi cilj Strategije ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja (2010-2015)

zajednice u kojima žive ova djeca i njihove porodice. Takođe, neophodno je da porodice blagovremeno dobiju više informacija o tome koje sve usluge u školi mogu da se obezbijede za njihovu djecu.

U skladu sa inkluzivnom orijentacijom škole, neophodno je podići kvalitet usluga za svu djecu na nivo koji odgovara njihovim potrebama, sa posebnim osvrtom na djecu sa posebnim obrazovnim potrebama i nadarenu i talentovanu djecu.

Obuka nastavnika za rad sa nadarenom i talentovanom djecom treba da bude usklađena sa drugim mehanizmima za povećanje vidljivosti ove djece i za obezbjeđivanje usluga za njih. Čest je stereotip da će se ova djeca, zahvaljujući sposobnostima i talentima, svakako snaći u životu i da im nije potrebna posebna podrška i briga. Obrazovni sistem je u obavezi da obezbijedi jednaku podršku svoj djeci, bez obzira na nivo njihovih sposobnosti.

## **2. Specifični cilj 2**

### **Poboljšati školsku infrastrukturu kao jedan od uslova kvalitetnijeg procesa nastave i učenja**

Mreža od 162 matične škole i 277 područnih ustanova može se okarakterisati kao razučena i prilično dostupna djeci, što ide u prilog i principu pravednosti u obrazovanju. Sa ekonomske strane posmatrano, ulaganja u ovakvu mrežu već dugo se pokazuju prilično neracionalnim i identifikovana su neka rješenja za značajno smanjenje troškova. Sa aspekta kvaliteta obrazovanja djece u područnim ustanovama sa malim brojem učenika uočavaju se problemi, koji zahtijevaju sistemski pristup (selekcija, struktura i obuka kadrova, povezivanje sa većim, gradskim školama, procjena opravdanosti zatvaranja takve škole i preusmjeravanja djece u gradske škole, uz obezbjeđivanje prevoza, drugih uslova itd.)

Zbog vrlo izraženih specifičnosti škola i lokalnih zajednica u kojima se nalaze, nije moguće uspostaviti istovjetne kriterijume za finansiranje velikih gradskih i malih seoskih škola, naročito u ruralnim predjelima Crne Gore. Mjere za optimalizaciju moraju se donositi u skladu sa lokalnim specifičnostima. Prilikom donošenja odluka o optimalizaciji mreže škola, neophodno je razvijati i obezbijediti tzv. korektivne mehanizme, odnosno planirati nove usluge: stalne ili privremene domove za smještaj učenika, školske autobuse ili participaciju u troškovima prevoza učenika.

U organizaciji nastave uočava se potreba za fleksibilnijim pristupom, koji uzima u obzir lokalne specifičnosti i potrebe djece i škole: u zimskom periodu usljed nepovoljnih vremenskih uslova u planinskim mjestima često je neophodno na drugačiji način organizovati nastavu. Takođe, moguće je racionalizovati organizaciju nastave u školama sa malim brojem učenika za pojedine predmete (npr. muzička i likovna kultura, fizičko vaspitanje) i omogućiti formiranje kombinovane grupe učenika viših razreda.

Objekte škola, naročito područnih ustanova, koje su projektovane za znatno veći broj učenika, a sada ili uopšte nemaju učenika, ili je taj broj veoma mali, može se koristiti za izvođenje nastave u prirodi, posebno za učenike iz drugih regija u Crnoj Gori.

Master planom ulaganja u infrastrukturu u sektorima obrazovanja, zdravlja, kulture, sporta i državne uprave za period 2011-2020. godine, predviđeno je investiranje u 25 objekata osnovnih i muzičkih škola, uključujući i izgradnju fiskalturnih sala. Među prioritetima je i unapređivanje energetske efikasnosti škola. Unapređivanje infrastrukture obuhvata dalji rad i ulaganja u razvoj IC tehnologija u školama, uključujući uvođenje MOODLE sistema kao podršku učenju na daljinu i funkcionisanje sistema video konferencija.

U gradovima koji imaju izražen priliv stanovništva, neophodno je planirati proširenje trenutnih školskih kapaciteta ili izgradnju novih.

### **3. Specifični cilj 3**

#### **Unaprijediti profesionalna znanja i kompetencije nastavnika i kontinuirano promovisati značaj uloge nastavnika za razvoj društva budućnosti**

Složene i znatno proširene uloge i odgovornosti nastavnika u procesu učenja i nastave, uslovljene reformom obrazovanja, ali i promjenama u društvenom kontekstu, složen su i dugotrajan proces. Da bi se postigle željene promjene, neophodne su sinhronizovane aktivnosti na više nivoa: inicijalno obrazovanje nastavnika, pripreme za obavljanje nastavničke profesije kroz pripravnički staž i profesionalni razvoj nastavnika tokom radne karijere.

Programi za inicijalno obrazovanje nastavnika treba uskladiti sa složenim zahtjevima koji nastavnika očekuju u procesu nastave i učenja, a polazni osnov je – sticanje savremenih pedagoško-psiholoških i didaktičko-metodičkih znanja. Značaj ovih promjena se prepoznaje, ali je njihov tok veoma spor i na njih je teško uticati sa nivoa douniverzitetskog obrazovanja. Snažnije uključivanje fakulteta na kojima se obrazuju budući nastavnici u proces izrade i realizacije programa stručnog usavršavanja nastavnika, biće dragocjen dodatni resurs za razvoj nastavnika.<sup>58</sup>

U ovoj fazi održavanja i usavršavanja sistema profesionalnog razvoja nastavnika neophodno je da se programi stručnog usavršavanja mnogo više usmjere na primjenu stečenih stručnih znanja i vještina i da osiguravaju trajnost istih. Istraživanja i profesionalna iskustva potvrđuju da primjena naučenog često nije efektivna zbog nedostatka tzv. generičkih vještina nastavnika. Drugim riječima, programi obuke, ubuduće treba da su snažnije prožeti tzv. „prenosivim“ ili „generičkim“ vještinama i kompetencijama kao što su korišćenje IC tehnologija, vještine planiranja, evaluiranja, rješavanja problema, analitičke vještine, vještine demokratskog građanstva i sl. Tek onda možemo očekivati da nastavnici

---

<sup>58</sup> Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti, CANU, 2010, knjiga 73/1, str. 235

kod učenika podstiču razvoj i primjenu niza kompetencija, koje se ne vezuju za pojedinačni predmet, već služe svim predmetima (tzv. međupredmetne ili kroskurikularne kompetencije), koje su nezavisne od situacije i sadržaja, a bez kojih je teško govoriti o osposobljavanju djece za kvalitetan budući život i rad. Konačno, stalne promjene u obrazovanju, a još više u društvu, čine da je identifikovanje novih kompetencija nastavnika i rukovodilaca škole, a zatim i njihovo uključivanje u programe obuke – stalan proces.

Budući da i u samoj školi često ne postoji dovoljna podrška nastavnicima da primjene na obuci stečena znanja i vještine, potrebno je implementirati sigurne mehanizme da se proces učenja i primjene nastavi u školi, da se prepoznaje, podržava i afirmiše, te da postaje osnov za jačanje kulture organizacionog, saradničkog učenja u školi i između škola. Tu se prije svega misli na aktivnije korišćenje resursa znanja svake škole i organizovanje različitih oblika saradničkog učenja (npr. ogledni časovi, opservacije časova, elektronske konferencije i seminari, povezivanje malih i velikih škola itd.).

Svakom nastavniku-početniku treba omogućiti da, uz stručno vođenje mentora, čiji su poslovi i zadaci jasno opisani, stiče znanja i razvija vještine i sposobnosti neophodne za samostalan rad. U tom procesu on se izgrađuje kao praktičar, priprema se za polaganje stručnog ispita, a ujedno pravi i prve korake u kontinuiranom profesionalnom razvoju.

Kada je riječ o različitim profilima stručnih saradnika i njihovim proširenim ulogama u osnovnom obrazovanju, identifikuju se gotovo iste potrebe, kao i kad je riječ o nastavnicima. Osim toga, stručnim saradnicima je neophodna podrška za bolje prepoznavanje njihovog doprinosa kvalitetu vaspitno-obrazovnog procesa i cjelokupnom radu škole. Potrebno je efektivnije promovisati širok spektar usluga koje stručni saradnici mogu da pruže učenicima i roditeljima, nastavnicima, upravi škole i školi u cjelini, uključujući i karijernu orijentaciju učenika.

Ustanovljenje i uvođenje standarda kompetencija za rad nastavnika, stručnih saradnika i rukovodilaca škole, trenera, mentora, zatim primjena modela licenciranja nastavnika, kao i primjena sistema viših zvanja nastavnica su mehanizmi koji će osiguravati kvalitet rada nastavnika i kvalitet obrazovanja.

Posebnu podršku i promociju nastavnicima mogu pružiti njihova strukovna udruženja. Ona su i snažan resurs za stalan profesionalni dijalog u obrazovanju i za rješavanje dilema u neposrednoj praksi, ali u obrazovnoj politici u cjelini. Samim udruženjima, kojih je trenutno malo, potrebna je podrška da svoje velike stručne kapacitete učine vidljivim i priznatim, promovišući tako i autoritet ove profesije. Strukovnim udruženjima potrebna je podrška u razvoju inicijativa, planova i aktivnosti za bolje funkcionisanje.

#### 4. Specifični cilj 4

### Obezbijediti permanentno praćenje i unapređivanje kvaliteta vaspitno-obrazovnog procesa u školama

Od početka uspostavljanja modela eksterne evaluacije kvaliteta rada škole, kao jednog od stubova reforme obrazovanja u Crnoj Gori, započet je i proces kontinuiranog evaluiranja i dorađivanja indikatora kvaliteta. Cilj je da timovi nadzornika, tokom nadzora u školi, prikupe dokaze o kvalitetu učenja i nastave, kao i cjelokupnog rada i života škole, na osnovu čega se izrađuju izvještaji za različite korisnike: direktora škole, nastavnika, roditelja i Ministarstvo prosvjete i sporta (Vlada).

Savremena škola, koja se sve više prepoznaje i kao organizacija koja uči, služi se samoevaluacijom kao jednim od najefektivnijih načina učenja. Međutim, školama je potrebna podrška (obuka za samoevaluaciju, izrada publikacija o samoevaluaciji, razmjena iskustva) kako bi ova praksa postala prirodan dio života i rada škole i ostvarivanja vizije škole.

Primjena savremenih pedagoških i psiholoških pristupa učenju i nastavi u kreiranju novih obrazovnih programa je već prepoznata, i u stručnoj i u opštoj javnosti. Ipak, priroda obrazovanja čini da je izazov za preispitivanje i unapređivanje programa – stalan. *Metodološki okvir za analizu i unapređivanje kvaliteta predmetnih programa*<sup>59</sup> i u njemu definisani indikatori kvaliteta programa već su primijenjeni za unapređivanje programa za osnovno obrazovanje i predstavljaju praktičan “alat” za rad u ovoj oblasti. Fokus sada treba usmjeriti na unapređivanje kvaliteta izbornih predmeta.

Stalna, blagovremena i primjerena povratna informacija je dio učenja i snažan motivacioni “mehanizam” učenja. I nastavnik koji omogućava učeniku povratnu informaciju, i iskusan nastavnik koji prati rad nastavnika početnika, jednako kao direktor škole koji daje povratnu informaciju nastavnicima o njihovom radu, djeluju u istom cilju: podstiču učenje, povećavaju sigurnost svih koji uče u školi, smanjuju strah od promjene, odnosno povećavaju motivaciju za unapređivanje procesa nastave i učenja, kao i cjelokupnog kvaliteta škole. Neophodno je unaprijediti kapacitete škole i nastavnika da učenje i postignuća svakog pojedinačnog učenika ocjenjuju i procjenjuju tako da se jasno identifikuju problemi u učenju, visoka postignuća u učenju, kao i naredni koraci u procesu učenja.

Kvalitetno obrazovanje nije moguće zamisliti bez podrške koju škola stalno pruža zdravom razvoju djece i mladih, u svim aspektima zdravlja – fizičkog, mentalnog, socijalnog. Postoji opšta saglasnost o tome da je škola ključno mjesto za realizaciju programa kojima je cilj očuvanje i unapređivanje zdravlja. Takođe, škola može kompetentno da identifikuje potrebe djece i da im obezbijedi različite oblike podrške. U

<sup>59</sup> <http://www.zavodzaskolstvo.gov.me/biblioteka/nasaskola>

istom cilju, škole će nuditi i programe za razvoj vještina (aktivno građanstvo, participacija, liderstvo, preduzetništvo), ali i razvoj estetskih i etičkih vrijednosti. U postizanju ovih ciljeva, kroz partnerstvo sa roditeljima, institucijama i lokalnom zajednicom, ključnu ulogu imaju stručne službe u školama.

Istraživanja nastavne prakse nastoje da analiziraju, objektivizuju ovaj proces i sakupljaju činjenice o njemu, kako bi se unapređivanje nastavne prakse baziralo na takvim podacima. U suprotnom, “zaključivanje” o procese nastave i učenja oslanjalo bi se na teoretisanje, slobodne impresije, ubjeđenja, pa čak i predrasude. Istraživanja nastavne prakse sve više se orijentišu prema kvalitativnim istraživanjima svega onoga što se dešava u neposrednoj, realnoj interakciji nastavnika i djece, djece međusobno, kao i refleksivne prakse samog nastavnika, odnosno načina na koji sam nastavnika osmišljava, planira, realizuje, vrijednuje ovaj proces. Takođe, fokus budućih istraživanja potrebno je usmjeriti i na istraživanje konteksta u kojem uče različita djeca (socioekonomski, kulturni itd.). Takav pristup, uz korišćenje podataka iz komparativnih istraživanja, treba da obezbijedi pouzdane dokaze za promjene nastavne prakse koja odgovara na potrebe različite djece.

Praćenje i unapređivanje kvaliteta vaspitno-obrazovnog procesa, prirodno se povezuje, prožima ili rezultira – savjetodavnim radom. To je stručni dijalog nadzornika i savjetnika sa nastavnicima, stručnim saradnicima i direktorom škole, koji ima za cilj da ih osnaži da primijene dobre prakse, inovacije, nova znanja i vještine u oblastima sopstvenog rada. Bilo da se dešava nakon obavljenog nadzora, bilo u drugim situacijama, bilo da je povod rješavanje profesionalne dileme i traženje savjeta ili traženje stručnih informacija, ove usluge prema školama neophodno je kontinuirano jačati.

## **5. Specifični cilj 5**

### **Unaprijediti postignuća učenika prema ključnim kompetencijama utemeljenim na primjenjivim i praktičnim znanjima**

Kvalitetno eksterno provjeravanje znanja, vještina i kompetencija učenika osnovnih škola je najbolji pokazatelj koliko se standardi, definisani obrazovnim programima, ostvaruju u praksi, a takođe i kakav je kontekst u kojem djeca uče i koji sve faktori utiču na njihova postignuća. Na jednom od takvih provjeravanja (PISA testiranje 2009) pokazalo se da naši učenici za skoro tri školske godine zaostaju za prosjekom svojih vršnjaka u zemljama OECD-a u postignućima iz čitalačke pismenosti, matematike i prirodnih nauka.

Ovakvi nalazi ukazuju i na činjenicu da još uvijek dominira reproduktivni pristup znanju i da moramo ulagati još dosta napora u „tranziciju“ – od posjedovanja faktografskih znanja ka razvoju sposobnosti rješavanja problema.

Bogatstvo i validnost podataka dobijenih mjerenjima postignuća učenika, neophodno je odgovornije koristiti za unapređivanje kvaliteta znanja i postignuća učenika i

osigurati da se i na ovim podacima temelje odluke o pravcima i oblastima unapređivanja kvaliteta (npr. obuke, profesionalnog razvoja nastavnika, revidiranja obrazovnih programa, njihovo bolje prožimanje kompetencijama i generičkim vještinama).

Takođe, na temelju ovih podataka neophodno je razvijati dalje mjere ili interventne programe za unapređivanje postignuća učenika u pojedinim oblastima i pojačati odgovornost svih zainteresovanih strana za postizanje ovih ciljeva. To se posebno odnosi na čitalačku, matematičku, prirodno-naučnu i digitalnu pismenost, kao ključne kompetencije za 21. vijek.

Neophodno je napomenuti da u našem obrazovanju još uvijek nije dovoljno razvijena “kultura provjeravanja” ili mjerenja. Ne prepoznaje se u dovoljnoj mjeri korist koju provjeravanja i mjerenja znanja imaju za nastavnike (npr. mjera napredovanja učenika, bolja mogućnost planiranja nastave, jasna povratna informacija učenicima i roditeljima), učenike i roditelje (npr. povratna informacija o napredovanju u učenju, motivacija), škole i kreatore obrazovne politike (npr. smjernice za unapređivanje nastavnih programa, za ukupan kvalitet obrazovanja, za obuku nastavnika, ulaganje u obrazovanje i sl.).

## 6. Specifični cilj 6

### **Kontinuirano unapređivanje kvaliteta udžbenika i nastavnih sredstava, kao dodatna podrška razvoju znanja i kompetencija učenika**

Kao što je poznato, prva faza u izradi udžbenika za reformisanu osnovnu školu i gimnaziju završena je 2010. godine. Već je započet proces izrade druge generacije udžbeničkih kompleta – objavljeni su kompleti za I i II razred osnovne škole. Oni su nastali kao rezultat poštovanja zakonskih rješenja (udžbenici prve generacije su odobreni za korišćenje na rok od 4 do 6 godina), potrebe da se reaguje na izmjene u programima, ali i želje da se prate najsavremeniji trendovi u izdavačkoj produkciji iz okruženja. U nove udžbenike je ugrađeno sve ono što je Zavodu za izdavanje udžbenika i nastavnih sredstava sugerisano pri evaluaciji njegovih izdanja.

Prilikom izrade naredne generacije udžbenika od koristi će biti i nalazi evaluacije, čiji rezultati se očekuju do kraja ove godine.<sup>60</sup>

Prateći evropske trendove u organizaciji nastave, uočena je potreba za elektronskim udžbenicima. Njihovim korišćenjem, nastava bi bila interaktivnija i modernija, obezbijedila bi se još veća individualizacije nastave, podsticali različiti stilovi učenja i učenici usmjeravali na samostalno učenje i na timski rad. Takođe, potrebno je da elektronska forma bude dostupna i za djecu sa specifičnim smetnjama u razvoju (npr. audio-format).

U svijetu i sada postoje razni softveri za izradu elektronskih materijala: od onih koji samo pisani udžbenik pretvaraju u elektronski materijal do onih (koje mi preferiramo)

---

<sup>60</sup> Evaluacija reforme osnovnog i opšteg srednjoškolskog obrazovnog sistema u Crnoj Gori 2011.



kojima se obezbjeđuje interaktivno učenje. Za realizaciju projekta elektronskih udžbenika potrebna su velika finansijska sredstva. Projekat podrazumijeva i prethodnu obuku nastavnika za rad s softverom. Prijedlog bio bi da uvođenje elektronskih udžbenika počne kao pilot-projekat, i da u njega bude uključeno desetak škola u Crnoj Gori. Ukoliko se predvidi izdvajanje sredstava za ovu namjenu, postoji spremnost da se započne ovakav projekat, što bi etapno doprinijelo realizaciji zacrtanog cilja i kvalitetnijoj realizaciji reforme.

## 7. Specifični cilj 7

### **Usklađivanje pravne regulative i pedagoške dokumentacije sa potrebama i zahtjevima savremenog i kvalitetnog sistema osnovnog obrazovanja**

Novi, reformski pravci razvoja obrazovanja utemeljeni su u sveobuhvatnom setu zakonskih propisa. Dinamična priroda obrazovanja, raznovrsnost potreba i učesnika u procesu obrazovanja i vaspitanja, promjene u širem društvenom kontekstu, nalažu da se pravna regulativa kontinuirano usklađuje i unapređuje, osiguravajući uslove za ostvarivanje prava na kvalitetno obrazovanje radi sticanja znanja primjenjivih u praksi.

U ovom trenutku identifikovane su potrebe za unapređivanje postojećih propisa iz oblasti: javnih isprava i pedagoške dokumentacije; procedura za osnivanje područnih ustanova; izricanje vaspitnih mjera; organizacije izbornih predmeta; organizacije nastave u kombinovanim odjeljenjima; organizacije nastave u V razredu; organizovanja grupne nastave za programe/nastavne predmete koji se ocjenjuju na PISA testiranju; rad sa talentovanom i nadarenom djecom i drugo.

Osim toga potrebno je donijeti propise kojim će se regulisati način i postupak licenciranja nastavnika, stručnih saradnika i direktora; finansiranje škola po modelu *per capita*; optimalizacija mreže osnovnih škola i područnih ustanova.

Uspostavljanje ovih propisa i standarda biće zasnovano na međunarodnim, posebno evropskim, i domaćim iskustvima, kao i na širokoj participaciji svih zainteresovanih aktera i u skladu sa novim i/ili revidiranim zahtjevima racionalnog i efikasnog obrazovno-vaspitnog sistema.

Neodložno je i unapređivanje školske evidencije i javnih isprava. Naime, pedagoška evidencija je u nekim segmentima preobimna i nedovoljno usklađena sa ciljevima obrazovnog programa. Posebno je izražena potreba unapređivanja pedagoške evidencije u školama gdje se nastava realizuje na albanskom jeziku.

## 8. Specifični cilj 8

### Unapređivanje organizacije rada u školi

Škola, posmatrana kao organizacija, složen je i dinamičan sistem. Dobra organizacija rada škole zahtijeva sistematično, kontinuirano planiranje, uz učešće svih subjekata. Strateška dokumenta proizilaze ili se temelje na viziji škole i jasnim ciljevima postignuća (kratkoročnim i dugoročnim).

Iako se u školama redovno izrađuju godišnji planovi rada, oni često nemaju sve odlike strateškog dokumenta, a često je upitna i njegova operativnost. Slična je situacija i sa drugim oblicima planiranja u školi (npr. plan nastavnčkog vijeća, odjeljenskog vijeća, stručnog aktiva, razrednog starješine, godišnje planiranje nastave). Takođe, planovi treba da proizilaze iz kvalitetne analize situacije u školi i da se u njima prepoznaju jasni mehanizmi za evaluaciju postignutih rezultata.

Unapređivanja se mogu postići i podizanjem nivoa znanja, vještina, ali i motivacije za strateško planiranje, putem različitih vrsta obuke, u školi i van škole (npr. seminar, demonstriranje primjera dobre prakse, sa obaveznim temama praćenja i evaluacije planova). Time se takođe namjerava podići svijest o koristima koje i škola i nastavnik imaju od evaluiranja prakse.

U svojim planovima, škola treba da jasnije definiše mehanizme za efektivnije korišćenje radnog vremena nastavnika van redovne nastave za unapređenje kvaliteta škole. To se odnosi i na efektivnije planiranje i korišćenje timskog rada u školi (npr. povezivanjem, saradnjom aktiva u procesu planiranja nastave i bolje identifikacije međupredmetnih korelacija; timski rad nastavnika razredne nastave i vaspitača).

Školski projekti (bilo da ih inicira sama škola, nakon samoevaluacije, ili projekte nude partneri) su vrlo efikasno sredstvo za unapređivanje organizacije rada, jer doprinose razvoju kulture timskog rada, razvoju različitih kompetencija, rješavanju različitih problema u školi i sl. Oslobođanju vremena nastavnika i drugog osoblja škole od pretjeranog administriranja dopriniće i nastavak realizacije MEIS projekta, posebno njegove komponente – elektronski dnevni.

Priroda života i rada škole čini da je svakodnevna komunikacija u školi intenzivna, a oblici i vrste komunikacije višestruki. Kako škola pojačava svoju inkluzivnu orijentaciju, to pitanje efektivnog komuniciranja postaje još značajnije. Ipak, često se postavlja pitanje efektivnosti komunikacije ili planiranja i upravljanja komunikacijom u školi na način koji svim subjektima u školi obezbjeđuje jasne, primjerene, blagovremene informacije, uključujući i povratne informacije. Važan elemenat školske komunikacije je i način na koji škola definiše svoju viziju i osnovne vrijednosti koje želi da razvija i čuva, a zatim i što škola sve može da čini da viziju razumiju i prihvataju svi subjekti u njoj.

Za unapređivanje komunikacija u školi, a time i ukupne organizacije rada i upravljanja školom, od koristi mogu biti školski protokoli, kojima se definišu pristupi

različitim situacijama u školi i tokovi komunikacije u tim situacijama. Prije svega, to su zdravstveni protokoli, koji treba da sadrže smjernice o zaštiti zdravlja učenika, zatim o obezbjeđivanju sigurnosti učenika u školi, načinima izvještavanja roditelja, radu đачkog parlamenta, pa sve do protokola kojima se reguliše timski rad ili saradničko učenje nastavnika. Zajednički cilj svih ovih postupaka i procedura je – obezbjeđivanje efektivne organizacije rada škole, odnosno njenog doprinosa ukupnom kvalitetu škole.

## 9. Specifični cilj 9

### **Osnaživati školu da izgrađuje partnerstvo sa roditeljima, drugim školama, ustanovama i lokalnom zajednicom**

Osnovna škola treba da se poveže sa sredinom u kojoj se nalazi, kao i kulturnim i drugim institucijama. Takođe, potrebno je da se poveže sa drugim školama u zajednici. Saradnja sa lokalnom sredinom treba da je planska, stalna, zasnovana na evaluacijama aktivnosti saradnje za određeni period. Škole ne koriste u dovoljnoj mjeri lokalne resurse, a time ni učenici nemaju prilike kroz aktivnosti u svojoj zajednici shvatiti njene potrebe da razvijaju svijest o društvenoj pripadnosti, različite socijalne kompetencije i zdrave stilove života.

Promjene u obrazovanju zahtijevaju i od lokalne zajednice da se aktivnije uključuju u život i rad škole koja joj pripada. Zbog nasljeđa iz prošlosti, a dijelom i zbog nedostatka resursa, lokalne zajednice još uvijek školu posmatraju kao ustanovu o čijem se finansiranju i opstanku brine isključivo neko „odozgo“.

Potrebno je roditeljima i dalje približavati ciljeve i smisao reforme obrazovanja i pomoći im da razumiju koje sve usluge škola nudi da podstakne sveobuhvatan razvoj njihove djece i zašto je važno da škola i porodica budu partneri u postizanju tog cilja. Roditeljima je neophodno ponuditi informacije o razvojnim karakteristikama njihove djece, a posebno vještine kako da uspješnije rješavaju razvojne probleme svoje djece.

Škola sa roditeljima i zajednicom treba da razvija one oblike saradnje u kojima se reflektuje demokratski karakter škole koja se mijenja. To znači da su strane u procesu saradnje ravnopravni partneri, u svim oblicima i fazama saradnje, da je dijalog kontinuiran, da se dijele informacije, ali i odgovornost i sl.

Prepoznavanje kapaciteta škole za otvorenost prema partnerima i zajednici treba da bude veoma transparentan indikator kvaliteta. U tom cilju, važno je da se dodatno izdiferenciraju indikatori otvorenosti i da škola ima jasan *feed back* o tome, da bi mogla da unapređuje otvorenost i svoj identitet.

Efektivna organizacija rada škole značajno osnažuje marketinške i preduzetničke sposobnosti škole, kao oblike racionalizacije finansijskog ulaganja u obrazovanje, a sa druge strane stvaraju bolje uslove za život i rad svih u školi.

Informacije o školi nijesu medijski „tražene“, ukoliko se ne odnose na „probleme“. Potrebno promovisati inovativne aktivnosti škole, stručno i animirajuće o njima obavještavati, emitovati konstruktivne diskusije, promociju iskustva istaknutih praktičara, realizovali obrazovne i druge emisije koje se tiču ove oblasti, održavati stalan i konstruktivan dijalog o školi u javnosti.

## **V Akcioni plan promjena i dinamika realizacije Strategije osnovnog obrazovanja i vaspitanja**

U Akcionom planu predstavljen je niz koraka ili aktivnosti, kojima se namjeravaju ostvariti specifični ciljevi ove Strategije. Osim toga, on sadrži i identifikovane nosioce aktivnosti, kao i resurse za realizaciju aktivnosti. Posebno važan dio Akcionog plana su indikatori, ili pokazatelji promjena, odnosno postignutih ciljeva.

Akcioni plan je istovremeno i osnov za stalan proces monitoringa ciljeva Strategije i izradu godišnjeg izvještaja o dinamici realizacije Strategije. To omogućava blagovremenu korekciju, revidiranje nekih koraka ili drugih elemenata Akcionog plana i njihov efektivniji doprinos realizaciji Strategije.

### **Rizici za realizaciju Akcionog plana**

- opredijeljena sredstva najvećim dijelom usmjeravaju se na plate zaposlenih,
- pojava ekonomske krize na globalnom nivou,
- neravnomjeran ekonomski razvoj regiona Crne Gore,
- nedostatak učešća lokalne zajednice u finansiranju škola,
- nerazvijeno javno-privatno partnerstvo,
- smanjeni donatorski izvori finansiranja,
- međusektorska i međuinstitucionalna saradnja ne daju uvijek očekivane rezultate,
- informacioni sistem u obrazovanju nije u potpunosti funkcionalan.

**Specifični cilj 1 Povećati obuhvat neuključene djece u obrazovanje, unaprijediti uslove i usluge u obrazovanju za svu djecu**

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Identifikacija djece neobuhvaćene osnovnim obrazovanjem i podrška porodicama	Uspostaviti sveobuhvatnu, funkcionalnu, bazu podataka	Ministarstvo prosvjete i sporta (MPiS)  Zavod za školstvo (ZZŠ)  Rok: 2012.	Razvijena baza podataka  Baza podataka funkcioniše	-
		Razviti protokole o saradnji i međusobnim obavezama, u cilju rane detekcije prepreka za ulazak u školu	MPiS , Ministarstvo rada i socijalnog staranja (MRSS), Ministarstvo unut. Poslova i javne uprave (MUP), Ministarstvo zdravlja (MZ), Crveni krst CG (CKCG), NVO	Razvijeni i potpisani protokoli	-

			Rok: 2012.		
		Razviti instrumente za informisanje, savjetovanje i podršku porodicama ove djece, da se upoznaju sa uslugama koje su dostupne u školi i lokalnoj zajednici	ZZŠ, MPiS, MRSS MZ  Rok: 2012. i trajno	Održane radionice i savjetovanja sa roditeljima  Razvijeni prilagođeni informativni lifleti  Procjena stavova korisnika	5.000,00  na godišnjem nivou
2.	Unapređivanje podrške djeci RAE populacije u školama, putem povećanja obima i kvaliteta usluga za ovu djecu	Razviti mehanizme identifikacije djece RAE populacije koja nijesu uključena u osnovnu školu	MPiS, ZZŠ, MRSS – centri za socijalni rad, MUP, MZ, CK CG NVO Rok: 2012.	Razvijen set indikatora za identifikaciju  Izrađena uputstva za nosioce aktivnosti	
		Razviti programe rada sa roditeljima djece RAE populacije cilju jačanja svijesti o značaju obrazovanja i vaspitanja i informisanja o uslugama koje su dostupne njihovoj djeci u školi	ZZŠ Škole NVO  Rok: 2012. i trajno	Održane radionice i savjetovanja sa roditeljima  Razvijeni prilagođeni informativni lifleti i podijeljeni roditeljima  Procjena stavova korisnika usluga	
		Uspostaviti metodologiju praćenja kvaliteta obrazovanja i napredovanja djece RAE populacije uključene u	ZZŠ	Razvijena metodologija praćenja i napredovanja	

	osnovne škole	Škole NVO  Rok: 2012. i trajno	Izrađen prvi izvještaj o kvalitetu	
	Obezbijediti dopunsku nastavu u cilju povećanja postignuća djece RAE populacije	Škole ZZŠ NVO Rok: 2012. i trajno	U godišnjem planu škole predviđeni časovi dopunske nastave  Održani i registrovani časovi  Analizirana postignuća na klasifikacionim periodima	-
	Obezbijediti realizaciju programa "Romski asistenti"	MPiS Lokalna zajednica ZZŠ Škole NVO Rok: 2013. i trajno	Broj angažovanih asistenata  Broj škola koje imaju romskog asistenta  Procjena stavova korisnika usluga	12.000  na godišnjem nivou
	Usvojiti i realizovati program za prevenciju segracije djece RAE populacije u školama	ZZŠ NVO Škole	Usvojen program  Realizovana obuka  Broj polaznika	5.000,00  na godišnjem nivou

			Rok: do 2013.	Procjena stavova polaznika	
		Identifikovati postojeće programe, u okruženju, za organizovanje dodatne nastave na romskom jeziku	ZZŠ Škole NVO Rok: 2013.	Identifikovani programi Izrađen elaborat i definisan program za dodatnu nastavu Program počeo da se realizuje	3.000,00
		Smanjiti broj djece RAE populacije koja napuštaju školu	MPiS Škole ZZŠ Rok: trajno	Za 10% smanjen broj djece, na godišnjem nivou	-
3.	Povećanje obima i kvaliteta usluga za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama	Obezbijediti interdisciplinarnu, koordinisanu i održivu saradnju cjelokupnog sistema, posebno resora zdravstva i socijalnog staranja, lokalne sredine (komisije) u cilju unapređivanja socijalne inkluzije djece u osnovnu školu	MPiS MZ MRSS Komisije za usmjeravanje Dnevni centri Resursni centri NVO Savjet za prava	Potpisan protokol o saradnji Urađen i prezentovan godišnji izvještaj o procesu Izvještaji o koordinaciji i obukama komisija za usmjeravanje	10.000, 00



		djeteta Ombudsman Škole  Rok: 2012. i trajno		
	Utvrditi potrebe redovnih škola za ispunjenje kadrovskih zahtjeva, tehničke i didaktičke opremljenosti, potrebnih za primjenu pune inkluzije	MPiS ZZŠ Škole Resursni centri NVO Rok: 2012. i trajno	Urađena analiza potreba i plan ulaganja, na godišnjem nivou	25.000,00 na godišnjem nivou
	Kontinuirano unapređivati kapacitete škola u kojima postoje posebna odjeljenja kroz izradu operativnih programa rada, definisati ulogu i zaduženja defektologa u podršci inkluzivnom obrazovanju, kao i stručne službe škole, u cilju osnaživanja podrške djeci sa posebnim obrazovnim potrebama.	MPiS ZZŠ Škole Resursni centri Rok: trajno	Izrađen plan rada škola, definisane uloge i zaduženja  Izvještaji o sprovođenju operativnih programa  Realizaciju programa evaluira ZZŠ	10.000,00 na godišnjem nivou

	Razviti i realizovati program profesionalne orijentacije djece sa posebnim obrazovnim potrebama i razviti tzv. Tranzicioni plan kojim se opercionalizuje saradnja sa gimnazijama i stručnim školama	MPiS ZZŠ Zavod za zapošljavanje (CIPS)  Rok: 2012. i trajno	Razvijen program Savjetodavne usluge dostupne djeci Procjena stavova korisnika usluga	15.000,00 na godišnjem nivou
	Osmisliti i primijeniti održiv model za asistente	MPiS MRSS  Rok: trajno	Broj angažovanih asistenata Procjena stavova korisnika usluga	20.000 na godišnjem nivou
	Unapređivati oblike saradnje škole i roditelja djece, sa naglaskom na veću participaciju roditelja	Škole Dnevni centri ZZŠ NVO Lokalna samouprava  Rok: trajno	Razvijen program obuke za roditelje, za rad sa djecom Razvijena 3 programa za djecu (kreativni, turistički, rekreativni)	5.000,00 na godišnjem nivou

		Obezbijediti podršku resursnih centara za kadrovsku, stručnu i savjetodavnu pomoć i edukaciju zaposlenih u redovnim vaspitno-obrazovnim ustanovama	MPiS Resursni centri Škole MRSS Rok: trajno	Broj nastavnika iz redovnog sistema obuhvaćenih edukacijom  Broj djece u redovnom sistemu obuhvaćene uslugama  Procjena stavova korisnika usluga (djece i roditelja)	45.000,00
		Osigurati proces stalnog praćenja, stručne i savjetodavne podrške za osiguranje kvaliteta inkluzivnosti	ZzŠ Rok: trajno	Izrađeni izvještaji ZzŠ	-
4.	Unapređivanje podrške nadarenim i talentovanim učenicima	Izraditi strateški dokument za podršku nadarenim i talentovanim učenicima	ZZŠ IC NVO Škole Rok: 2013.	Izrađen i promovisan strateški dokument	2.000,00
		Unaprijediti sistem identifikacije nadarenih i talentovanih učenika u skladu sa međunarodnim standardima	ZZŠ MPiS Ispitni centar (IC) NVO	Izrađen set indikatora za identifikaciju  Definisani standardi  Promovisani standardi	-

			Rok: 2013.		
		Nastaviti obuku nastavnika u programu: “Identifikacija i rad sa darovitim učenicima” – prilagođavanje metoda i oblika rada, veća individualizacija nastave, obuka nastavnika za rad sa ovom djecom	ZZŠ Škole NVO sektor Rok: 2012. i trajno	Održane 3 radionice Obučeno 75 nastavnika na godišnjem nivou Kreirani programi diferencirane nastave Obezbijedena mentorstva učenicima	6.000,00 na godišnjem nivou
		Obezbijediti usluge za razvojno savjetovanje ovih učenika i njihovih porodica	ZZŠ Škole NVO Rok: 2012. i trajno	Broj angažovanih stručnih saradnika za ove usluga Broj pruženih savjetodavnih usluga Procjena stavova korisnika usluga	-
		Nastaviti sa tradicionalnim programima podrške: takmičenja, nagrade, stipendije, istraživački kampovi, međunarodne olimpijade, studijske posjete naučnim centrima	MPiS ZZŠ IC NVO Rok: trajno	Broj djece kojima su dostupne ove usluge	Teuća budžetska sredstva

5.	Podizanje svijesti javnosti o djeci koja nijesu uključena u obrazovanje, putem aktivnijeg uključivanja medija i snaženjem drugih oblika socijalne komunikacije	Medijske aktivnosti za promovisanje Strategije i značaja osnovnog obrazovanja za dalje školovanje i budući život svakog djeteta	MPiS ZZŠ NVO sektor Škole Rok: početak 2012. i trajno	Broj održanih okruglih stolova  Broj objavljenih novinskih članaka  Broj TV emisija	1.000,00  na godišnjem nivou
		Kampanja za povećanje uključenosti ove djece u osnovno obrazovanje, uz izradu spotova, džinglova, postera	NVO sektor MPiS ZZŠ Mediji Rok: tokom 2012.	Izrađen plan kampanje  Kampanja se realizuje  Izvještaji o kampanji  Broj izrađenih spotova, džinglova, postera  Procjena stavova korisnika usluga	2.000,00  na godišnjem nivou

**Specifični cilj 2 Poboljšati školsku infrastrukturu, kao jedan od uslova kvalitetnijeg procesa nastave i učenja**

<b>R. br.</b>	<b>Zadaci</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije</b>	<b>Indikatori i izvor provjere</b>	<b>Finansijska procjena</b>
1.	Unaprijediti funkcionalnost školske mreže u Crnoj Gori	Uraditi detaljnu analizu strukture i efektivnosti postojeće školske mreže, sa definisanim kriterijumima (formulom) za finansiranje škola, u zavisnosti od njihove veličine i lokacije	MPiS ZZŠ  Rok: 2012.	Izrađen elaborat, definisani kriterijumi	Tekuća budžetska sredstva
		Predložiti novu mrežu škola i kriterijume optimalizacije	MPiS  Rok: 2012.	Usvojen prijedlog nove mreže škola	Tekuća budžetska sredstva
		Razviti multisektorske projekte (obrazovanje, turizam, održivi razvoj, NVO.) za efektivnije korišćenje školskih objekata u ruralnim područjima	MPiS Ministarstvo održivog razvoja i turizma (MORT) ZZŠ  Rok: do 2014.	Razvijeni projekti za 3 školska objekta i adaptirani objekti	Privatno javno-partnerstvo  Donatorska sredstva
2.	Nastaviti realizaciju	Obezbijediti Internet konekcije u 66 škole	MPiS	Sve škole imaju Internet	40.000

	projekata za unapređivanje IC tehnologija u školama (MEIS) i infrastrukturnih uslova u školama	u ruralnom području	Ministarstvo za infor. društvo i telekomunikacije (MIDT) Rok: kraj 2012.	konekciju	
		Nastaviti implementacija komponenata MEIS projekta	MPiS Rok: trajno	Organizovana obuka za nastavnike za MAIS aplikaciju Automatizovani izvještaji na osnovu unesenih podataka od strane škola	60. 000
		Realizacija Master plana ulaganja u infrastrukturu obrazovanja 2011-2020.	MPiS Direkcija za javne radove Rok: kraj 2017.	Izgrađena ili rekonstruisana 23 objekta za osnovno i muzičko obrazovanje	Sredstva opredijeljena za realizaciju Master plana
3.	Unapređivanje infrastrukturnih uslova za učenike sa posebnim obrazovnim potrebama	Izraditi pristupne staze u svim školama koje pohađaju ova djeca, prilagoditi toalete i obezbijediti liftove po potrebi	Škole MPiS Rok: 2012. i nadalje	Izrađene rampe u svim školama, prilagođeni toaleti, obezbijedeni liftovi	55.000  (na godišnjem nivou)

**Specifični cilj 3 Unaprijediti profesionalna znanja i kompetencije nastavnika i kontinuirano promovisati značaj uloge nastavnika za razvoj društva budućnosti**

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Razvijanje standarda kompetencija za profesiju nastavnika, stručnih saradnika, u svim zvanjima, i kompetencija rukovodilaca škole	Razviti inovirane nacрте standarda kompetencija Nakon konsultacija, izraditi finalni dokument o standardima kompetencija Promovisati standarde kompetencija	MPiS ZZŠ Škole Univerzitet NVO Rok: 2013	Izrađeni nacrti Broj organiziranih konsultacija, broj učesnika u njima Prihvaćeni i promovisani standardi	5 000,00
2.	Inicirati usklađivanje programa inicijalnog obrazovanja nastavnika i stručnih saradnika sa promjenama u obrazovnim programima osnovne škole	Uraditi analizu postojećih programa inicijalnog obrazovanja nastavnika, u skladu sa razvijenim standardima kompetencija nastavnika Definisati godišnji plan i program hospicovanja studenata u školama	Univerzitet Škole ZZŠ Rok: 2014.	Izrađena analiza, sa preporukama Izrađen i usvojen plan i program	-



3.	Promovisati i unapređivati oblike profesionalnog razvoja nastavnika, stručnih saradnika i rukovodilaca škole	Utvrđiti prepreke u procesu pripravnčkog rada i mentorstva, u cilju obezbjeđivanja kvaliteta tog procesa u svim školama	ZZŠ Škole Rok: 2013.	Istraživanjem identifikovane prepreke	-
		Primijeniti model licenciranja i relicenciranja nastavnika, stručnih saradnika i rukovodilaca škole	MPiS ZZŠ Škole Rok: 2013.	Izrađena i usvojena zakonska regulativa za primjenu modela	-
		Nastaviti implementaciju sistema profesionalnog razvoja nastavnika, u skladu sa strateškim dokumentom	ZZŠ MPiS  Rok: 2012. i dalje	Izrađena strategija kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika  Implementira se sistem viših zvanja  Izrađen program stručnog usavršavanja stručnih saradnika	40 000,00 na godišnjem nivou
		Kontinuirana podrška škole nastavniku da primijeni stečena znanja i kompetencije, nakon obuke, u nastavnim i vannastavnim aktivnostima	ZZŠ Škola	Planirani i realizovani broj i sadržaj oglednih časova, refleksija na praksu, analize časova, opservacije časova, samoevaluacija nastavnika, u planu	-

			Rok: kontinuirano	profesionalnog razvoja na nivou škole	
4.	Unaprijediti obuke za nastavnike, prožimanjem istih generičkim vještinama i međupredmetnim kompetencijama	Kreirati i realizovati unaprijeđene programe obuka	ZZŠ Škole Rok: 2013. i trajno	Kreirano 5 novih programa unaprijeđene obuke  Implementiraju se 3 programa obuke za razvoj generičkih vještina  Procjena stavova polaznika obuke  Uvedeni oblici elektronskog učenja, učenje na daljinu	50 000,00  na godišnjem novou
5.	Kontinuirano promovirati odgovornost, važnost i svestranost nastavničke uloge u razvoju društva	Razvijati programe za afirmisanje najuspješnijih nastavnika i stručnih saradnika  Uključiti nastavnike, stručne saradnike u promociju standarda kompetencija  Podrška radu strukovnih udruženja nastavnika, putem organizovanja različitih oblika stručnog dijaloga	MPiS ZZŠ Škole NVO Rok: 2013. i trajno	Organizovani i sprovedeni konkursi za izbor najboljeg učitelja i nastavnika  Broj nastupa, izjava, saopštenja nastavnika u medijima, na okruglim stolovima, u stručnim časopisima  Broj organizovanih tematskih skupova i	15 000,00

				uključenih nastavnika	
--	--	--	--	-----------------------	--

**Specifični cilj 4 Obezbijediti permanentno praćenje i unapređivanje kvaliteta vaspitno-obrazovnog procesa u školama**

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Unaprijediti izvještavanje iz procesa eksterne evaluacije škole, sa više kvalitativnih informacijama o postignutom nivou kvaliteta	Unaprijediti vještine nadzornika, sa posebnim fokusom na vještine izvještavanja	ZZZŠ Rok: 2012.	Broj obučenih nadzornika Procjena stavova polaznika obuke Unaprijeđen sadržaj izvještaja	10.000,00
2.	Unaprijediti praksu samoevaluiranja i razvojnog planiranja	Izraditi protokole i vodiče za pomoć školama u procesu samoevaluiranja	ZZŠ Škole Rok: do 2013.	Izrađeni i publikovani materijali za samoevaluaciju	5.000,00
		Obučiti osoblje škole da efektivno izvodi samoevaluaciju i koristi podatke dobijene u tom procesu	ZZŠ Škole	Broj polaznika obuke Procjena stavova polaznika obuke	20.000,00

			Rok: 2013. i nadalje	Unaprijeđeni akcioni i razvojni planovi škole	
3.	Stalno unapređivanje obrazovnih programa, uključujući i izborne programe, u cilju podizanja njihovog kvaliteta	Analiza i unapređivanje programa, primjenom definisane metodologije	ZZŠ Rok: trajno	Revidirani i usvojeni programi	
4.	Obezbijediti kontinuirane, blagovremene i primjerene povratne informacije o kvalitetu vaspitno-obrazovnog procesa, na svim nivoima	Koncipirati unaprijeđenu obuku nastavnika za procijenjivanje i izvještavanje o procesu učenja i rezultatima učenja svakog učenika  Realizovati obuku	ZZŠ Škole Rok: 2012. i trajno	Koncipiran i usvojen sadržaj obuke  Broj polaznika obuke  Procjene stavova polaznika obuke  Procjena stavova korisnika (roditelja)	6.000,00  na godišnjem nivou
		Obukom osnažiti kapacitet škole (nastavnici, stručni saradnici, direktori) za davanje objektivne povratne informacije na svim nivoima	ZZŠ Škole Rok: 2012. i trajno	Broj organizovanih radionica  Definisani i usvojeni standardi dobre nastave  Usvojene procedure za davanje povratne informacije, na svim nivoima	-

5.	Kontinuirano realizovati i usavršavati programe za podršku sveobuhvatnom zdravom razvoju djece i razvoju različitih kompetencija	<p>Identifikovati, na osnovu samoevaluiranja škole, potrebe za programima</p> <p>Realizovati programe za prevenciju zdravlja, sigurnosti, prevenciju nasilja i dr.</p> <p>Realizovati programe za razvoj životnih, preduzetničkih, građanskih i drugih vještina</p> <p>Razvijati i realizovati programe koji podstiču razvoj estetskih vrijednosti</p> <p>Razvijati i realizovati programe koji povećavaju kompetencije za vođenje karijere i cjeloživotno učenje</p>	<p>Škole</p> <p>ZZŠ</p> <p>MZ</p> <p>MRSS</p> <p>NVO</p> <p>Rok: trajno</p>	<p>U godišnjem planu škole planirani programi i resursi za njih</p> <p>Broj realizovanih programa na nivou škole i sistema (izvještaj ZZŠ)</p> <p>Broj korisnika programa</p> <p>Procjena stavova korisnika programa</p>	<p>10.000,00</p> <p>na godišnjem nivou</p>
6.	Kontinuirano istraživanje nastavne prakse, u cilju njenog unapređivanja	<p>Koncipirati i usvojiti projekte istraživanja nastavne prakse</p> <p>Realizovati istraživanja u školama</p>	<p>ZZŠ</p> <p>IC</p> <p>Univerzitet</p> <p>Škole</p> <p>NVO</p> <p>Rok: trajno</p>	<p>Usvojeni projekti</p> <p>Broj realizovanih istraživanja, sa preporukama, u jednoj godini</p> <p>Objavljeni izvještaji iz istraživanja</p> <p>Usvojene preporuke</p>	<p>10.000, oo na godišnjem nivou</p>
7.	Razviti efektivniji sistem savjetodavnih usluga za škole	<p>Promovisati savjetodavne usluge prema školama i nastavnicima</p>	<p>ZZŠ</p> <p>Škole</p>	<p>Broj i sadržaj usluga</p> <p>Informisati škole o radu</p>	<p>-</p>

		Povećati obim savjetodavnih usluga	Rok: 2012. i trajno	aktiva u okviru ZZŠ Procjena stavova korisnika	
--	--	------------------------------------	---------------------	---	--

**Specifični cilj 5 Unaprijediti postignuća učenika prema ključnim kompetencijama utemeljenim na primjenjivim i praktičnim znanjima**

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Identifikacija prepreka u razvijanju ključnih kompetencija, zasnovanih na primjenjivim znanjima	Analizirati podatke međunarodnih i nacionalnih eksternih testiranja i istraživanja u cilju identifikovanja prepreka u procesu nastave i učenja za razvoj ključnih kompetencija	ZZŠ IC Škole Rok: 2012. i nadalje	Izrađene analize sa preporukama	5.000,00
		Identifikovati faktore koji značajno utiču na postignuća i afirmisati pojedine aktivnosti za koje se utvrdi da dovode do poboljšanja	ZZŠ IC Škole Rok: 2012. i nadalje	Analizom identifikovani faktori koji značajno utiču na postignuća  Izrađene i predstavljene publikacije sa preporukama i primjerima dobre prakse  Organizovane radionice za nastavnike	6.000,00

2.	Obogaćivanje nastavnih programa i udžbenika ključnim kompetencijama i višim kognitivnim vještinama	<p>Analizirati ciljeve i aktivnost u programima, a zatim ih obogatiti nedostajućim kompetencijama</p> <p>Obuka nastavnika za realizaciju unaprijeđenih elemenata programa</p> <p>Obogatiti udžbenike sadržajima koji afirmišu primjenu znanja</p> <p>Podsticati problemsko planiranje i povezivanje ciljeva srodnih predmeta</p>	<p>ZZŠ ZUNS Škole (aktivni) Rok: 2013. i nadalje</p>	<p>Usvojeni unaprijeđeni programi</p> <p>Realizovane obuke</p> <p>Procjena stavova polaznika obuke</p> <p>Revidirani udžbenici</p> <p>Izrađeni i usvojeni planovi zasnovani na problemskom planiranju i jasnim međupredmet-nim korelacijama</p>	20.000,00 na godišnjem nivou
3.	Unapređivanje kvaliteta učenja i poučavanja putem definisanja aktivnosti za bolji kvalitet znanja i stalne evaluacije ovih aktivnosti	<p>Izraditi unaprijeđeni program obuke, u kojem je centralna uloga nastavnika u evaluiranju procesa učenja i nastave</p>	<p>ZZŠ Škole Rok: 2013.</p>	<p>Izrađen i usvojen program obuke</p> <p>Realizovana obuka</p>	6.000, 00 na godišnjem nivou
		<p>Obuka nastavnika za ovladavanje vještinama i tehnikama evaluiranja sopstvenog rada i postignuća učenika</p>	<p>ZZŠ Škole Rok: 2013. i nadalje</p>	<p>Realizovane obuke</p> <p>Procjena stavova polaznika obuke</p>	6.000, 00 na godišnjem nivou

4.	Unaprijediti razvoj čitalačke, matematičke, prirodno-naučne i digitalne pismenosti svih učenika	Izraditi interventne i individualizovane programe za unapređivanje matematičke, prirodno-naučne i digitalne pismenosti	ZZŠ IC Škole Rok: 2012. i nadalje	Izrađeni i usvojeni programi	10.000,00
		Školski kurikulum organizovati tako da predvidi dodatno učenje predmeta čiji se sadržaji testiraju na PISA testiranju	ZZŠ IC Škole Rok: 2012. i nadalje	Školski kurikulum sadrži nove ciljeve  Opredijeljeni i realizovani broj časova za predmete koji se testiraju na PISA-i	
		Povećati udio učenika sa visokim postignućima na V i VI nivou na PISA testiranju	ZZŠ IC Škole Rok: 2012. i nadalje	Povećan procenat učenika na V i VI nivou, u odnosu na 2009. godinu	
5.	Promovisati i snažiti kulturu provjeravanja i vrednovanja znanja i kompetencija među nastavnicima i učenicima	Podići kvalitet ocjenjivanja (opisnog, brojčanog) i procjenjivanja, vodeći računa o dostignutosti standarda i kognitivnim nivoima učenika, kao i upoređivanjem sa rezultatima eksternih provjera	ZZŠ Škole Rok: trajno	Realizovan školski projekat - analiza objektivnosti ocjenjivanja, u skladu sa eksternom provjerom	-



**Specifični cilj 6 Kontinuirano unapređivanje kvaliteta udžbenika i nastavnih sredstava, kao dodatna podrška razvoju znanja i kompetencija učenika**

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Nastaviti objavljivanje druge generacije udžbenika	Raspisivanje konkursa za pribavljanje materijala, dopunjavanje udžbeničkih kompleta, formiranje i praćenje rada autorskih timova, odobravanje novih udžbenika	Zavod za udžbenike i nastavna sredstva (ZUNS )- urednički sektor) Rok: do 2017.	Objavljeni udžbenici druge generacije	Za realizaciju svih predviđenih aktivnosti cilja 6 potrebno je 3.000.000,00 eura
		Analiza preporuka iz projekta “Evaluacija reforme osnovnog i opšteg srednjoškolskog obrazovnog sistema u Crnoj Gori”	ZZŠ ZUNS	Analiza i implementacija dobijenih preporuka	
		Analizirati udžbenike na albanskom jeziku i identifikovati preporuke za unapređivanje ovih udžbenika	MPiS ZZŠ ZUNS	Analiza i implementacija dobijenih preporuka	
2.	Nastaviti proces evaluacije udžbenika	Obuka autora udžbenika	ZUNS	Obučena grupa autora	
		Realizacija novog programa evaluacije udžbenika	MPiS ZZŠ ZUNS	Program realizovan i napravljen plan za implementiranje preporuka u nova izdanja	

			Univerzitet		
3.	Izrada novih udžbenika za izborne predmete i lektire	Objaviti udžbenike za izborne predmete	ZUNS	Objavljeni udžbenici za izborne predmete koje učenici najčešće biraju	
		Objaviti lektiru sa didaktičko –metodičkom aparaturom	ZUNS	Objavljena lektira za osnovnu školu	
		Objaviti originalna književna djela za djecu i mlade	ZUNS	Objavljena književna djela za djecu i mlade	
4.	Osmišljavanje nastavnih sredstava za osavremenjavanje nastave	Plakati		Osmišljeni i odštampani plakati kao nastavna sredstva	
		CD		Osmišljen sadržaj i izdat CD za interaktivnu nastavu	
		DVD		Osmišljen sadržaj i izdat DVD za interaktivnu nastavu	
5.	Kreiranje elektronskih udžbenika	Izrada pilot projekta	MPiS ZZŠ ZUNS	Otpočela primjena projekta na desetak osnovnih škola	
		Nabavka softvera	MPiS	Nabavljen softver za izradu elektronskih udžbenika i otpočela njegova primjena	
		Obuka nastavnika za rad sa softverom	ZZŠ ZUNS	Obučena grupa nastavnika iz pilot škola za rad sa softverom	

**Specifični cilj 7 Usklađivanje pravne regulative sa potrebama i zahtjevima savremenog i kvalitetnog sistema osnovnog obrazovanja**

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Unapređivanje postojećih propisa kojima se reguliše sistem osnovnog obrazovanja i vaspitanja	Analiza Zakona o osnovnom obrazovanju i vaspitanju	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojen Izvještaj o analizi Zakona o osnovnom obrazovanju i vaspitanju	-
		Analiza seta podzakonskih akata iz oblasti osnovnog obrazovanja i vaspitanja	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojen Izvještaj o analizi svih podzakonskih akata	-
		Analiza podzakonskih akata koji su donijeti na osnovu drugih propisa, a koji se odnose na oblast osnovnog obrazovanja i vaspitanja	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojen Izvještaj o analizi podzakonskih akata donijetih na osnovu drugih propisa	-
2.	Usvajanje novih propisa radi regulisanja odnosa koji proizilaze iz Strategije za osnovno	Izmjena Zakona o osnovnom obrazovanju i vaspitanju	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojene izmjene i dopune Zakona o osnovnom obrazovanju i vaspitanju	-
		Donošenje podzakonskog akta o licenciranju nastavnika i stručnih	MPiS	Usvojen podzakonski akt o licenciranju nastavnika i	10. 000,00

	obrazovanje i vaspitanje	saradnika	Rok: do kraja 2012.	stručnih saradnika	
		Donošenje podzakonskog akta o mreži osnovnih škola i područnih ustanova	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojen podzakonski akt o mreži osnovnih škola i područnih ustanova	-
		Donošenje podzakonskog akta o finansiranju osnovnih škola po modelu "per capita"	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojen podzakonski akt o finansiranju osnovnih škola po modelu "per capita"	10. 000,00
3.	Unapređivanje postojeće pedagoške evidencije i javnih isprava u cilju njene veće funkcionalnosti	Analiza podzakonskih akata kojim se reguliše pedagoška evidencija i javne isprave	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojen Izvještaj o analizi podzakonskih akata kojim se reguliše pedagoška evidencija i javne isprave	-
		Izrada i donošenje podzakonskih akata kojim se reguliše pedagoška evidencija i javne isprave	MPiS Rok: do kraja 2012.	Usvojeni podzakonski akti kojim se reguliše pedagoška evidencija i javne isprave	-

## Specifični cilj 8 Unapređivanje organizacije rada u školi

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Osnažiti školu za strateško planiranje, na svim nivoima i u oblastima rada	Nastaviti obuku nastavnika i uprave škole za strateško planiranje	ZZŠ Škole  Rok: 2012. i nadalje	Održani seminari, radionice  Procjena stavova polaznika obuke  Izrađen godišnji i razvojni plan škole	10.000,00  (na godišnjem nivou)
		Organizovati unaprijeđene obuke za individualno planiranje nastave i identifikovanje indikatora efektivnog – ciljnog planiranja (godišnje, mjesečno, priprema za čas)	ZZŠ Škole  Rok: 2012. i nadalje	Održani seminari  Procjena stavova polaznika seminara	10.000,00  (na godišnjem nivou)
2.	Efektivnije planirati aktivnosti nastavnika van nastave	Godišnjim planom škole predvidjeti obavezne aktivnosti nastavnika van nastave, sa jasnim zadacima, sadržajima aktivnosti, odgovornostima, rokovima i načinima evaluiranja postignuća	Škola  Rok: kontinuirano	Izrađen godišnji plan sa pretpostavljenim aktivnostima	-

		Godišnjim planom definisati širi obim usluga za uključivanje nastavnika u organizovane oblike učenja u školi (npr. posmatranje i evaluacija časova, mentorski rad, učenje na daljinu, školski projekti i sl.)	Škola ZZŠ Rok: kontinuirano	Broj posmatranih, evaluiranih časova  Broj iniciranih školskih projekata	-
		Podsticati umrežavanje škola i saradničko učenje među školama	ZZŠ MPiS Škole Rok: 2013. i nadalje	Razvijeno 5 projekata saradnje i zajedničkog učenja malih, ruralnih škola sa gradskim školama  Procjena stavova učesnika u projektima	10 000,00
		Planirati saradnju aktiva u cilju jačanja međupredmetnog planiranja nastave i uspostavljanje korelacije među sadržajima različitih predmetnih programa	Škola Rok: kontinuirano	Godišnji plan rada aktiva sadrži definisane međupredmetne korelacije	-
3.	Unaprijediti kvalitet timskog rada u školi, uključujući timski rad nastavnika razredne nastave i vaspitača	Organizovati obuku za vještine timskog rada u nastavi i van nastave	ZZŠ Škole NVO Rok: 2012. i nadalje	Realizovane obuke, za specifične vrste timskog rada  Procjena stavova polaznika obuke	10.000, 00  na godišnjem nivou

		Bolje definisati uloge i odgovornosti nastavnika razredne nastave i vaspitača u nastavi u I razredu	Škola ZZŠ Predškolske ustanove Rok: 2012	Izrađene smjernice za timski rad nastavnika razredne nastave i vaspitača	-
4.	Unaprijediti oblike komunikacije u školi (vertikalne i horizontalne)	Učiniti transparentnom viziju svake škole Škole izrađuju, uz koordinaciju Zavoda, sve neophodne protokole za unapređivanje komunikacije (npr. sa roditeljima, sa tzv. osjetljivim grupama, protokol za prevenciju zdravlja, protokoli za praćenje aktivnosti u školi, za vanredne situacije, za postupanje u slučaju nasilja itd.) Uzraditi godišnji kalendar događaja	Škola ZZŠ MPiS Savjet roditelja Učenički parlament MZ MRSS MUP NVO Rok: 2012. i trajno	Sve škole škole imaju website ili druge vidove <i>online</i> komunikacije Svo osoblje koristi elektronsku komunikaciju U svakoj školi dostupna izjava o viziji i misiji škole (npr. poster) Vizija i misija škole formulisani i dostupni na website-u škole Unaprijeđeni postojeće, izrađeni novi informatori za roditelje Izrađeni protokoli u školama Izrađeni kalendari događaja	-

## Specifični cilj 9 Osnaživati školu da izgrađuje partnerstvo sa roditeljima, ustanovama i lokalnom zajednicom

R. br.	Zadaci	Aktivnosti	Nosioci aktivnosti i vrijeme realizacije	Indikatori i izvor provjere	Finansijska procjena
1.	Promovisati i unaprijediti raznovrsne oblike saradnje škole i roditelja	Na osnovu rezultata samoevaluacije škole, definisati i realizovati projekte, kroz aktivno partnerstvo škole i roditelja u svim fazama: planiranje, realizacija i evaluacija projekata	Škole Savjet roditelja ZZŠ NVO Lokalna zajednica Rok: 2012. i trajno	Izrađeni projektni dokumenti  Broj i sadržaj realizovanih projekata, na godišnjem nivou	-
		Razvijati i realizovati školske projekte za edukaciju roditelja o razvojnim problemima djece i sticanje vještina za uspješno rješavanje razvojnih problema.	Škole ZZŠ NVO Rok: 2012. i trajno	Broj realizovanih projekata  Broj uključenih roditelja  Procjena stavova roditelja	-
		Promovisati vrijednosti i usluge devetogodišnje škole roditeljima i široj javnosti, posebno imajući u vidu osjetljive	Škole ZZŠ	Štampani informatori, lifleti  Broj distribuiranih	10.000, 00  na godišnjem



		grupe	NVO Mediji Rok: trajno	informatora i lifleta Broj i sadržaj objavljenih informacija u medijima	nivou
2.	Razvijati saradnju škole sa drugim obrazovnim, kulturnim i javnim ustanovama, uključujući i medije	Godišnjim planom škole predvidjeti i planirati resurse za različite projekte, u saradnji sa drugim školama i ustanovama	Škole Lokalna zajednica NVO Rok: trajno	Usvojen godišnji plan Broj realizovanih projekata Broj korisnika projekata	-
		Na osnovu protokola o saradnji škole i institucija (kulturnih, obrazovnih, naučnih, sportskih), definisati programe, ciljeve saradnje i neophodne resurse	Škole Ustanove u lokalnoj zajednici Medije NVO Rok: trajno	Potpisani protokoli Broj realizovanih programa, na godišnjem nivou Broj korisnika programa	-
		Prikupljati i prezentirati afirmativne, razvojne, izdavačke, inovativne i druge rezultate škole za medijško prezentovanje	Škola Mediji Rok: trajno	Usvojen godišnji plan i program medijskih aktivnosti škole Broj izvještaja u medijima	-

3.	Unaprijediti saradnju škole sa lokalnom sredinom, u cilju efektivnijeg korišćenja resursa zajednice za postizanje ciljeva obrazovanja	Realizovati planirane ciljeve nastavnih i vannastavnih aktivnosti u lokalnoj zajednici	Škole Ustanove  Rok: trajno	Realizovane posjete ustanovama  Realizovani ciljevi kurikuluma  Broj uključenih učenika	-
		Kreirati i realizovati programe volonterskog rada učenika u zajednici (npr. pomoć starijim osobama, akcije solidarnosti, vršnjačka pomoć, očuvanja i zaštite životne sredine itd.)	Škole NVO Savjet roditelja Lokalna zajednica  Rok: 2012. i nadalje	Broj socijalnih programa  Broj volontera  Broj korisnika volonterskih usluga	-

