



**CRNA GORA
ZAVOD ZA ŠKOLSTVO**

NAŠA ŠKOLA

**Preporuke za izradu Akcionog plana
u obrazovno-vaspitnim ustanovama**



Podgorica,
oktobar 2009.

Preporuke za izradu Akcionog plana u obrazovno-vaspitnim ustanovama

Izdavač: Zavod za školstvo

Urednik: dr Dragan Bogojević

Autori: Radovan Popović, Goran Terzić, mr Vesna Bulatović, Vojin Cicmil, Milonja Ojdanić, Nermin Hajdarpašić, Pero Vuksanović, Fran Vuljaj, dr Slobodan Jerkov i Petar Stanković

Lektura: Danijela Đilas

Dizajn i tehnička priprema: Nevena Čabrilo

Štampa: IVPE Cetinje

Tiraž: 500 primjeraka

Podgorica 2009.

CIP – Каталогизacija u publikaciji
Централна народна библиотека Црне Горе, Цетиње

373/374 (497. 16)

NAŠA škola : preporuke za izradu Akcionog plana u obrazovno-vaspitnim ustanovama / [autori Radovan Popović ... et al.]. – Podgorica : Zavod za školstvo, 2009 (Cetinje : IVPE). – 15 str. :

Podatak o autorima preuzet iz impresuma. – Tiraž 500.

ISBN 978 – 86 – 85553 – 94 – 3

1. Поповић Радован [аутор]

а) Образовно-васпитне установе – Акциони план – Црна Гора

COBISS. GG – ID 15100176

SADRŽAJ

AKCIONO PLANIRANJE U USTANOVAMA.....	7
1. Postojeće stanje u planiranju.....	7
2. Vrste planova.....	8
a. Program razvoja ustanove.....	8
b. Godišnji plan rada ustanove.....	8
c. Akcioni planovi.....	10
3. Zakonski osnov za izradu Akcionog plana.....	11
4. Izrada Akcionog plana.....	11
5. Struktura i sadržaj Akcionog plana.....	13
6. Dostavljanje i rokovi.....	14
7. Model Akcionog plana.....	15



Učenci/e OŠ „Milomir Đalović“ Sušica, Bijelo Polje

Poštovane kolege i kolegice,

Nakon izvršenog eksternog utvrđivanja kvaliteta timova nadzornika Zavoda za školstvo, školama su dostavljeni izvještaji. Većina ustanova je u zakonom definisanom roku, imajući u vidu preporuke nadzornika, izradila *Plan za unapređivanje kvaliteta rada* ili Akcioni plan.

Nakon detaljne analize prispjelih planova, nadzornici su bili saglasni da bi bilo korisno razraditi jedinstvenu metodologiju za izradu Akcionih planova. Formirana je Komisija koja je dobila zadatak da napravi prijedlog metodologije. Analizirajući slične planove zemalja u regionu, kao i zemalja Evropske unije, Komisija je uspjela da formuliše rješenje koje je objedinjeno i predstavljeno u ovom izdanju *Naše škole*. Komisija se trudila da kreira metodološki pristup koji je prilagođen specifičnostima našeg obrazovnog sistema i oslonjen na primjere iz prakse.

Uvjereni smo da će ova publikacija još više unaprijediti našu međusobnu komunikaciju i obostranu odgovornost za njegovu realizaciju, a sve u cilju obezbjeđivanja kvaliteta obrazovnog procesa.

S poštovanjem,

Rukovodilac Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta

Radovan Popović



AKCIONO PLANIRANJE U USTANOVAMA

1. Postojeće stanje u planiranju

Na osnovu analize planiranja u ustanovama, nameće se zaključak da je ova oblast neusklađena sa realnim potrebama moderne škole i da kao takva ne omogućava sistematsko unapređivanje obrazovne prakse. To se posebno odnosi na neusklađenost *Programa razvoja ustanove sa Godišnjim planom rada i ostalim planovima*.

Termin *ustanova* se u daljem tekstu odnosi na: predškolske ustanove, osnovne i srednje škole i domove učenika/ca.

U ustanovama postoje različiti tipovi planova. Svaki od njih ima posebnu namjenu, drugačiji stil i sadržaj i često ne odslikava ili ne podržava neophodni nivo upotrebljivosti i svrsishodnosti onoga što se planira.



Diktirano, prevashodno birokratskim razlozima, planiranju se pristupa često stihijski, što dovodi do izrade školskog plana koji nema jasno profilisanu namjenu ili nivo korišćenja. Uz to, učešće i uticaj nastavnog osoblja u procesu planiranja često su zanemarljivi ili u potpunosti izostaju. Zbog toga, planovi više podsjećaju na nejasna obećanja koja će se ispuniti u nekom budućem vremenu.

Ukoliko se ne zauzme pozitivan i participativan stav uprave škole prema planiranju, onda je logično da se kod zaposlenih izazove odbojnost prema prihvatanju cjelovitog i kreativnog pristupa u procesu planiranja.

Saradnički pristup ogleda se u tome da se nastavnici/e fokusiraju na proces planiranja koji se tiče cjelokupnog razvoja i poboljšanja same ustanove, stavljajući u drugi plan lične operativne potrebe ili potrebe određene oblasti odgovornosti. Planovi treba da budu operativni, sa jasno definisanim aktivnostima i odgovornim osobama koje objektivno mogu da sprovedu dogovoreno u praksi.

2. Vrste planova

Najvažniji tipovi planiranja u našim ustanovama su:

- PROGRAM RAZVOJA USTANOVE,
- GODIŠNJI PLAN RADA USTANOVE,
- AKCIONI PLANOVI...

a. Program razvoja ustanove

Program razvoja ustanove treba da ima strateški značaj za ustanovu, jer iz njega proizilaze ostali planovi. Odnosi se na dugoročni razvoj ustanove – period od četiri godine.

Izrađuje ga direktor, uz konsultacije: stručnih službi, formiranih stručnih timova, Savjeta roditelja, Školskog odbora i organa lokalne samouprave nadležnih za poslove obrazovanja i vaspitanja i drugih zainteresovanih subjekata. Definisanje pravih i realnih ciljeva za dugoročni razvoj ustanove, uz ograničene resurse, zahtijeva značajno vrijeme za planiranje i predstavlja snažan izazov za upravu i sve zaposlene.



Program razvoja ustanove je dokument koji treba da omogući opšti uvid i okvirni plan aktivnosti, ciljeva i prioriteta koji se tiču poboljšanja i razvoja ustanove.

Program razvoja ustanove sadrži:

- viziju i misiju ustanove, jasno i jezgrovito izražene kroz cilj i fokus cjelokupnog planiranja,
- dugoročne ciljeve koje škola teži da ostvari u četvorogodišnjem periodu.

b. Godišnji plan rada ustanove

Godišnji plan rada ustanove je operativni plan, po svojoj prirodi mnogo specifičniji i konkretniji, budući da proizilazi iz Programa razvoja ustanove. Njime se vrši

operacionalizacija prioritetnih ciljeva koje treba implementirati. Ako se to ne uradi, postoji realna opasnost da ustanova ne postigne zadate ciljeve.

Direktor ustanove organizuje izradu Godišnjeg plana rada, koordinirajući rad stručnih službi i timova ustanove, Savjeta roditelja, Školskog odbora i drugih zainteresovanih subjekata.

Godišnji plan rada ustanove:

- ima za prioritet određeni broj ciljeva iz Programa razvoja ustanove koji se mogu ostvariti u tekućoj godini,
- evaluira i procjenjuje alternativne pristupe za korišćenje školskih resursa za dostizanje ciljeva,
- usaglašava pojedinačne planove koji se tiču implementacije utvrđenih prioriteta.

Indikatori kvaliteta godišnjeg planiranja rada ustanove

Karakteristike nekvalitetnog godišnjeg planiranja:

- **neposvećenost** – jasno je da je napravljen u velikoj žurbi (možda zbog nedostatka vremena ili povjerenja u cjelokupni proces školskog planiranja),
- **nerazumijevanje** – konstrukcija i sadržaj dokumenta sugerišu na loše razumijevanje cjelokupnog školskog planiranja,
- **nerealističnost** – idealiziran sa filozofskim traktatima, pun žargona i dobrih namjera,
- **nespecifičnost** – toliko neodređen da se može primjeniti u svim školama i u svim prilikama,
- **nesadržajnost** – većinom je opisano ono što se već dešava, umjesto onoga što će se dešavati,
- **nefokusiranost** – ima za cilj veliku publiku uključujući obrazovne vlasti, prosvjetni nadzor, prosvjetnu inspekciju, roditelje, nastavno osoblje i slično,
- **neostvarljivost** – u pokušaju da se uradi isuviše mnogo stvari, taj plan nije ostvarljiv.



Karakteristike dobrog Godišnjeg plana:

- **razumljiv** – jasan radni dokument, koji osoblje koristi u svakodnevnom radu,
- **namjenski** – sadrži jasne prioritete za poboljšanje i razvoj koji su povezani sa specifičnim ciljevima,
- **realan** – specifični zadaci za poboljšanje i razvoj jasno su identifikovni i finansijski obrazloženi, odgovornost za izvršenje određenih projekata delegirana je odgovornim osobama,
- **vremenski ograničen** – određeno je vrijeme za dostizanje ciljeva i mogućnost nadgledanja i evaluacije,
- **integrisan** – postoje jasne veze između *Programa razvoja*, *Godišnjeg plana rada* i *akcionih planova*,
- **prilagodljiv** – plan se može prilagoditi i prioritete se mogu promjeniti da bi se preduprijedile nepredviđene situacije, poput nedostatka vremena ili promjena u budžetu ustanove.



c. Akcioni planovi

Akciono planiranje je specifičan tip planiranja koji je ujedno i tehnika planiranja. U našoj praksi, ovo planiranje je prepoznato kao odgovor ustanova na dostavljeni Izvještaj o nadzoru.

Način izrade akcionog plana, može se koristiti i kod drugih tipova planova. Razlika je u tome što su akcioni planovi detaljniji, jer konkretno preciziraju: odgovornost, vrijeme,

resurse i dr. što omogućava kontrolu ostvarivanja Godišnjeg plana rada ustanove. Cilj je da se akciono planiranje više afirmiše i u ostalim planovima rada ustanove.

Ustanove treba da promišljaju moguće odgovore na Izvještaj o nadzoru i prije dolaska nadzornika. Ta pitanja mogu biti:

- Da li je naš postojeći proces planiranja dovoljno efikasan za formulisanje jasnih odgovora?
- Da li Godišnji plan razrađuje i implementira Program rada ustanove?
- Da li Godišnji plan sadrži prioritetne ciljeve ustanove?
- Koliko su akcioni planovi u skladu sa Godišnjim planom ustanove i u kom obimu se primjenjuju?

3. Zakonski osnov za izradu Akcionog plana

Obaveza direktora Ustanove je da sa Izvještajem o nadzoru upozna nastavnike/ce, Savjet roditelja, Školski odbor i Organ lokalne samouprave nadležan za poslove obrazovanja i vaspitanja (član 13 Pravilnika o sadržaju, obliku i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitanog rada u ustanovama „Službeni list RCG“, br. 18/04).

Na osnovu Izvještaja o nadzoru, Škola treba da uradi Akcioni plan za unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitanog rada i dostavi ga Zavodu za školstvo u roku od 30 dana od dana prijema izvještaja (član 12 Pravilnika o sadržaju, obliku i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitanog rada u ustanovama „Službeni list RCG“, br. 18/04).



4. Izrada Akcionog plana

Direktor je obavezan da:

- upozna zainteresovane sa Izvještajem o nadzoru (član 13 Pravilnika o sadržaju, obliku i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitanog rada u ustanovama „Službeni list RCG“, br. 18/04);
- analizira Izvještaj o nadzoru;
- konsultuje zaposlene i formira timove i koordinate za izradu Akcionog plana po pitanju preporuka;
- prati proces izrade Akcionog plana;

- objedinjuje Akcioni plan i daje ga na uvid i sugestije svim zaposlenima;
- šalje usaglašen Akcioni plan u predviđenom roku.

Zadatak tima je:

- detaljno upoznavanje sa preporukama iz Izvještaja o nadzoru,
- razrada strategije za izradu Akcionog plana,
- izrada Akcionog plana u zadatom roku.

Akciono planiranje nijesu neformalni i ad hoc pristupi planiranju koji su karakterisali naše obrazovne ustanove u prethodnom periodu. Ono je u suprotnosti sa autoritarnim školskim planiranjem koje podrazumijeva plan urađen od strane direktora, bez konsultacija i učešća članova kolektiva. Suštinski principi akcionog planiranja su:

- iskrena posvećenost ostvarljivim ciljevima,
- uspostavljanje standarda do kojih se dolazi dogovorom i usaglašavanjem svih učesnika,
- motivisanost zaposlenih da poboljšaju sopstveni učinak, kao i uspjeh cijele ustanove.

Čitav proces je tijesno povezan sa unutrašnjom i spoljnom procjenom kvaliteta rada ustanove.



5. Struktura i sadržaj Akcionog plana

Akcioni plan treba da sadrži:

A) Stavke iz *Izveštaja o nadzoru ustanove* Zavoda za školstvo:

- ključnu oblast,
- indikator na koji se preporuka odnosi,
- postojeće stanje dato u obrazloženju nadzornika,
- šifru preporuke,
- preporuku.

B) Razrađen scenario koji sadrži:

- ciljeve koji proističu iz preporuka nadzorne službe, a treba ih ostvariti kroz planirane aktivnosti;
- mjerljive pokazatelje ostvarivanja ciljeva na osnovu kojih se može zaključiti da li je postignuto poboljšanje;
- aktivnosti (zadatke) koje bi trebalo sprovesti da se cilj ostvari;
- potrebna sredstva (materijali, troškovi...);
- nosioce aktivnosti (pojedince ili grupu) koji su odgovorni za realizaciju Akcionog plana;
- podršku spoljnih faktora, ako je potrebna (institucije, pojedinci...);
- vremenski rok za izvršenje svake aktivnosti pojedinačno;
- planirano nadgledanje realizacije aktivnosti iz Akcionog plana.

Samoevaluacija Akcionog plana se vrši po isteku vremenskog roka za realizaciju planiranih aktivnosti.

Prilikom izrade Akcionog plana treba voditi računa da su prijedlozi realni i ostvarljivi i da svaka definisana slaba strana mora imati mjerljive pokazatelje o njenom unapređivanju.



6. Dostavljanje i rokovi

Akcioni plan se dostavlja u roku od 30 dana od dobijanja Izvještaja o nadzoru (član 12 Pravilnika o sadržaju, obliku i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama „Službeni list RCG“, br. 18/04):

- nadzornoj službi,
- Školskom (Upravnom) odboru,
- Savjetu roditelja,
- zaposlenima.

7. Realizacija Akcionog plana

Nakon urađenog Akcionog plana, treba osigurati nadgledanje i preuzimanje odgovornosti za proces implementacije, tako što:

- osobe ili timovi koji su navedeni u Akcionom planu realizuju planirane aktivnosti;
- osobe ili timovi koji su navedeni u Akcionom planu nadgledaju implementaciju planiranih aktivnosti;
- osobe ili timovi koji su navedeni u Akcionom planu izvještavaju Upravu o realizaciji planiranih aktivnosti;
- direktor ustanove preuzima odgovarajuće mjere u slučaju eventualnog nesprovođenja planiranih aktivnosti u toku njihove realizacije;
- uprava ustanove, po isteku određenog roka za realizaciju planiranih aktivnosti, vrši evaluaciju postignuća.

8. Model Akcionog plana

Šifra preporuke		Datum AP	11.10.2009.			
Ključna oblast	Etos ustanove					
Indikator	Interpersonalni odnosi nastavnika/ca i učenika/ca					
Obrazloženje	Odnosi među zaposlenima, između učenika/ca, kao učenika/ca i nastavnika/ca nijesu na zadovoljavajućem nivou. Međusobna komunikacija zaposlenih u školi u nekim situacijama ne utiče na razvijanje međusobnog povjerenja, tolerancije, uvažavanja i odgovornosti.					
Preporuka	Identifikovati razloge netolerancije između učenika/ca i nastavnika/ca i preduzeti odgovarajuće aktivnosti i mjere za poboljšanje međusobnog povjerenja i uvažavanja.					
Ciljevi	Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva	Aktivnosti	Potrebna sredstva	Spoljna pomoć	Odgovorna osoba(e)	Vrijeme realizacije
Poboljšanje kvaliteta rada Škole kroz jačanje duha zajedništva (etosa), uključivanjem svih učesnika vaspitno-obrazovnog procesa.	– iskazan stepen saradnje svih učesnika vaspitno-obrazovnog rada Škole;	– kreiranje upitnika; – anketiranje učenika/ca, roditelja, nastavnika/ca; – obrada upitnika; – upoznavanje svih zainteresovanih sa rezultatima upitnika;	– štampani upitnici za učenike/ce, roditelje i nastavnike/ce;	– konsultacije sa Zavodom za školstvo o kreiranju upitnika;	– pedagog / psiholog;	– do 20. novembra tekuće godine;
	– broj konstruktivnih prijedloga i primjedbi za poboljšanje rada škole;	– postavljanje kutija za anonimne prijedloge; – održavanje sastanaka organa škole; – analiza dobijenih usmenih prijedloga, zapisnika sa sjednica odrgana i prijedloga iz kutije;	– kutija za prijedloge; – sveske zapisnika školskih organa;	– lokalna zajednica;	– direktor;	– do 22. oktobra tekuće godine;

	– broj školskih organa koji učestvuju u odlučivanju;	– sjednice školskih organa za unapređivanje etosa; – zaključci sa sjednica;	– sveske zapisnika školskih organa;		– direktor i pomoćnik direktora; – predsjednik Savjeta roditelja; – predsjednik Zajednice učenika/ca;	– do kraja nastavne godine;
	– broj neformalnih susreta, izleta, druženja...	– organizacija izleta, ekurzije, druženja...	– 1000 €	– donatori.	– predsjednik sindikata.	– do kraja nastavne godine.

Nadgledanje relalizacije aktivnosti iz Akcionog plana:

- redovnost u realizaciji planiranih aktivnosti;
- postojanje evidencije o obavljenim aktivnostima, dobijenim podacima i rezultatima njihove analize;
- kvalitet obrađenih podataka, odnosno analize dobijenih informacija (poređenje sa prošlogodišnjim podacima ukoliko postoje);
- postojanje prijedloga i preporuka za korekcije.

Zaključak (treba da uključi cjelokupnu evaluaciju sa relevantnom evidencijom)

(Nakon realizacije svake aktivnosti pojedinačno iz Akcionog plana neophodno je da uprava ustanove izvrši samoevaluaciju sa ishodima procesa i podatke o tome unese ovdje)