

**Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija**

**Nacrt**

**STRATEGIJA REFORME OBRAZOVANJA ZA PERIOD 2025 –  
2035. GODINE**

## SADRŽAJ

SPISAK SKRAĆENICA	3
A. UVOD	4
Proces razvoja Strategije za reformu obrazovanja (2025 – 2035)	6
A1. Vizija Strategije	8
B. USKLAĐENOST SA DRŽAVNIM I MEĐUNARODNIM OBAVEZAMA I OKVIRIMA	11
Nacionalne reforme i strategije	13
Digitalna transformacija	17
Implementacija novih politika kroz adekvatno finansijsko planiranje	18
C. ANALIZA STANJA	19
C1. Struktura sistema obrazovanja	21
C2. Upravljanje i rukovođenje	23
C3. Pravni okvir i javne politike	28
C4. Trendovi u obrazovanju	29
C.6 Analiza zainteresovanih strana	55
C7. SWOT analiza	57
D. STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI	58
D1. Strateški cilj 1	58
D 2. Strateški cilj 2	66
D3. Strateški cilj 3	72
D4. Strateški cilj 4:	84
D6. OPIS AKTIVNOSTI NADLEŽNIH ORGANA I TIJELA ZADUŽENIH ZA PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEGIJE	90
D7. NAČIN IZVJEŠTAVANJA I SPROVOĐENJA EVALUACIJE	91

## SPISAK SKRAĆENICA

Skraćenica	Značenje
AT	Asistivna tehnologija
ZZŠ	Zavod za školstvo
KPR	Kontinuirani profesionalni razvoj
CEB	Razvojna banka Savjeta Evrope
CSO	Centar za stručno obrazovanje
ECTS	Evropski sistem za prenos i akumulaciju bodova
EHEA	Evropski prostor visokog obrazovanja
EIB	Evropska investiciona banka
EQF	Evropski okvir kvalifikacija
ESA	Analiza sektora obrazovanja
HDI	Indeks razvoja po mjeri čovjeka
MPNI	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija
MQF	Crnogorski nacionalni okvir kvalifikacija
NQF	Nacionalni okvir kvalifikacija
SDGs	Ciljevi održivog razvoja
SEL	Socio-emocionalno učenje
UCG	Univerzitet Crne Gore
UNOPS	Kancelarija UN za projektne usluge
VET	Stručno obrazovanje i osposobljavanje
WASH	Vodosnabdijevanje, sanitacija i higijena

## A. UVOD

Obrazovni sistem u Crnoj Gori obuhvata predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno i srednje obrazovanje i vaspitanje, kao i programe za obrazovanje odraslih, odražavajući na taj način sveobuhvatan pristup cjeloživotnom učenju. Takav okvir pruža kako mogućnosti tako i izazove na planu unapređenja kvaliteta i dostupnosti obrazovanja. Analiza sektora obrazovanja (ESA), koja je sprovedena kroz saradnju UNICEF-a i Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija (MPNI) i čiji su nalazi potvrđeni u konsultacijama sa svim ključnim akterima i zainteresovanim stranama, ističe ključna pitanja u pogledu kvaliteta, pristupa, pravičnosti i upravljanja. Ključna preporuka sadržana u tom dokumentu jeste da je potreban dugoročni strateški okvir da bi se poboljšao kvalitet obrazovanja, obezbijedila inkluzija najranjivijih grupa i unaprijedili ishodi učenja za sve.

Pristup obrazovanju još uvijek nije jednak za sve u Crnoj Gori. Mada se 96% djece upisuje u osnovno obrazovanje, i dalje ostaju značajne razlike kad su u pitanju marginalizovane grupe, naročito romska djeca, čije su stope pohađanja osnovnog i srednjeg obrazovanja niže. Podaci pokazuju da svega 7% romske djece nastavlja školovanje nakon sticanja osnovnog obrazovanja, a svega 16% pohađa predškolsko obrazovanje i vaspitanje. Navedeno povlači potrebu za većim ulaganje u inkluzivne politike, naročito na nižim nivoima obrazovanja, kako bi se djeci iz ranjivih zajednica obezbijedila jednaka polazna pozicija.

Crna Gora je postigla značajan napredak u staranju da se djeca sa smetnjama u razvoju upisuju i pohađaju redovno obrazovanje sa svojim vršnjacima, a broj djece sa smetnjama u razvoju koja se upisuju u redovne osnovne škole u stalnom je porastu od 2009. godine. Međutim, i dalje postoje veliki izazovi, u smislu pristupa školama i kvaliteta obrazovnih usluga koje se pružaju djeci sa smetnjama u razvoju. Takođe, veoma mali broj djece sa smetnjama u razvoju pohađa predškolske ustanove i prelazi iz osnovnog u srednje obrazovanje. Pored toga, pitanja nedostatka ili nedovoljne pouzdanosti podataka o broju djece sa smetnjama u državi predstavlja ozbiljnu prepreku u kreiranju intervencija koje imaju za cilj obezbjeđivanje punog obuhvata.

Rezultati PISA istraživanja za Crnu Goru iz 2022. godine ukazuju na značajne izazove kad je riječ o postignućima naših učenika na međunarodnim istraživanjima: prosječni rezultati u oblasti matematičke, čitalačke i naučne pismenosti znatno su ispod prosjeka država OECD-a. Naime, svega 40% učenika je postiglo najmanje drugi nivo matematičke pismenosti, u odnosu na 69% u zemljama OECD-a. Uspjeh je slabiji od onog koji je ostvaren u prethodnom PISA istraživanju iz 2018. godine, što nalaže hitne i efikasne politike s ciljanim intervencijama i većim ulaganjima u obrazovanje kako bi se poboljšali ishodi učenja kod svih učenika i osigurao ravnopravan pristup kvalitetnom obrazovanju. Osim toga, učenici koji potiču iz siromašnih socio-ekonomskih grupa u prosjeku su postigli slabije rezultate na PISA istraživanju iz 2022. godine nego njihovi vršnjaci, što ukazuje da na planu pravičnosti treba preduzeti hitne, efikasne i konkretne mjere.

Obrazovni sistem Crne Gore je u posljednje vrijeme izložen i dodatnim izazovima uzrokovanim prilivom djece i adolescenata iz drugih zemalja, uključujući djecu i porodice iz država pogođenih ratnim sukobima, kao što je Ukrajina. Nagli porast učeničke populacije, posebno u određenim opštinama i regionima, opterećuje resurse, infrastrukturu i nastavni kadar, što dovodi do prekobrojnih odjeljenja i ograničenih prilika za učenje. Ta situacija je na različite načine pogodila sve regione u zemlji, pri čemu su neki regioni i škole pretrpjeli naročito veliki uticaj. Nove barijere i kulturološke razlike takođe stavljaju prepreke pred učenike i prosvjetne radnike, utičući na uspješnu komunikaciju i integraciju. Pored toga, mentalno zdravlje djece koja su zbog ratnih sukoba ili drugih razloga morala da napuste svoje domove zahtijeva

specijalizovane usluge podrške koje možda nijesu neposredno dostupne. Crnogorski obrazovni sistem se mora brzo prilagoditi kako bi obezbijedilo inkluzivno i kvalitetno obrazovanje za sve učenike, uključujući i djecu migrante i izbjeglice, djecu apatride ili u riziku od apatridije, kao i djecu iz drugih govornih područja, kojima treba pružiti uspješnu integraciju i akademski razvoj.

Crna Gora je nedavno usvojila sveobuhvatnu Strategiju digitalizacije obrazovanja (za period 2022 – 2027)<sup>1</sup>, koja stavlja akcenat na podsticanje digitalnih kompetencija koje su od suštinskog značaja za budući uspjeh učenika u svijetu koji počiva na tehnologiji. Navedena strategija se fokusira na podsticanje inovacija na planu IKT i kreiranje podržavajućeg okruženja, uz jačanje digitalnih kompetencija. Ti ciljevi su u skladu sa širim evropskim ciljevima za oblast digitalnog obrazovanja, koji naglašavaju integrisanje digitalnih kompetencija u kurikulum i rješavanje sistemskih slabosti, koje je dodatno pogoršala pandemija Covid-19.

Nastavnici imaju ključnu ulogu u budućem razvoju i unapređenju obrazovnog sistema. Međutim, analiza ukazuje na potrebu da se i inicijalno obrazovanje i profesionalno usavršavanje nastavnika bolje usklade s dinamičnim zahtjevima i obrazovnim potrebama djece. Da bi se to ostvarilo potrebno je usvajanje neophodnih znanja i vještina za integrisanje tehnologije u učionice i procese učenja, podsticanje kritičkog mišljenja i promovisanje inkluzivnih praksi koje zadovoljavaju različite potrebe u učenju.

Mada su finansijska sredstva za obrazovanje u kontinuitetu rasla tokom proteklih nekoliko godina, većina resursa se i dalje opredjeljuje za operativne troškove, prvenstveno zarade. Takva struktura budžeta ostavlja premalo prostora za reforme koje zahtijevaju dodatna ulaganja, dok oslanjanje na donatorska sredstva dovodi u pitanje dugoročnu održivost promjena. Istovremeno, identifikovani su i izazovi koji se odnose na nedovoljnu koordinaciju između sektora i institucija, koja usporava sprovođenje programa i umanjuje djelotvornost reformi. Pa ipak, u toku su aktivnosti na obezbjeđivanju dodatnih sredstava kroz raspoložive međunarodne mehanizme, u cilju podrške održivim i transformativnim promjenama.

Strategija reforme obrazovanja 2025 – 2035. ima za cilj da rješava navedene izazove kroz holistički pristup unapređenja kvaliteta i dostupnosti obrazovanja za sve, starajući se da djeca i mladi stiču primjenljiva znanja i vještine za budući život, kako bi bili konkurentni na tržištu rada i kako bi mogli da nastave obrazovanje i aktivno učestvuju društvenim procesima. Strategijom su obuhvaćeni svi relevantni akteri — od institucija, predškolskih ustanova i škola do organizacija civilnog društva i lokalnih zajednica, kako bi se obezbijedila koordinacija i održivost reformi. Povećanje ulaganja u obrazovanje i unapređenje budžetskog planiranja imaju suštinski značaj za dugoročnu stabilnost reformi, dok bolja međusektorska saradnja može doprinijeti efikasnijoj implementaciji.

Kao razvojni dokument, ova Strategija je u skladu sa prioritetima iz Srednjoročnog<sup>2</sup> i Godišnjeg programa rada Vlade Crne Gore. Srednjoročni plan rada za period 2024 – 2027. godine prepoznaje obrazovanje kao ključni sektor u okviru cilja 14: „Izuzetno obrazovanje za izuzetnu Crnu Goru.“ Pored toga, Strategija reforme obrazovanja je uključena u okvir aktivnosti na integrisanju Crne Gore u Evropsku uniju usklađena sa Programom pristupanja EU i obavezama iz poglavlja 19 – Socijalna politika i zapošljavanje, poglavlja 23

---

<sup>1</sup> [Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027 sa Akcionim planom 2022-2023.pdf \(skolskiportal.edu.me\)](https://skolskiportal.edu.me)

<sup>2</sup> [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/predlog-srednjorocnog-programa-rada-vlade-crne-gore-2024-2027-i-programa-rada-vlade-za-2024-s-izvjestajem-sa-javne-rasprave%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/predlog-srednjorocnog-programa-rada-vlade-crne-gore-2024-2027-i-programa-rada-vlade-za-2024-s-izvjestajem-sa-javne-rasprave%20(1).pdf)

– Pravosuđe i osnovna prava i poglavlja 26 – Obrazovanje i kultura. Takva usklađenost potkrepljuje napore Crne Gore na ispunjavanju obaveza predstavljenih u Izvještaju o napretku iz 2024. godine.

U kontekstu postizanja snažnijeg ekonomskog rasta i razvoja, obrazovanje je prepoznato kao prioritet i u Programu ekonomskih reformi 2024 – 2026, sa strukturnom reformom broj 5 koja se fokusira na bolju zapošljivost mladih i veći kvalitet obrazovanja. Dodatno, reformskom mjerom 8 se predlaže i razvoj integrisanog pristupa povećanju kvaliteta i inkluzivnosti obrazovanja.

Kroz sprovođenje ove strategije, Crna Gora se pozicionira kao dio jedinstvenog tržišta znanja i vještina EU, slijedeći reformske prioritete navedene u Planu rasta za Zapadni Balkan. Strategija ima za cilj uspostavljanje obrazovnog sistema koji učenicima pruža vještine potrebne za stimulisanje njihovog profesionalnog i ličnog razvoja, uz podsticanje regionalnog ekonomskog rasta. Ovim strateškim pristupom, obrazovni sistem Crne Gore postaje ključni stub održivog razvoja, s fokusom na jačanje ljudskog kapitala.

## Proces razvoja Strategije za reformu obrazovanja (2025 – 2035)

Proces izrade sveobuhvatne Strategije za reformu obrazovanja 2025 – 2035. iniciran je od strane Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija i UNICEF -a i podržan od strane UNICEF-a i Delegacije Evropske unije u Crnoj Gori. On predstavlja dio dvogodišnjeg zajedničkog projekta Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, UNICEF-a i delegacije Evropske unije u Crnoj Gori, pod nazivom Kvalitetno obrazovanje za svu djecu Crne Gore, koja je formalno započeta u januaru 2024. godine.

U februaru iste godine objavljeno je javni poziv za predlaganje predstavnika/ce nevladine organizacije u Radnom tijelu za izradu strategije, dok je u aprilu 2024. godine formirana Radna grupa u nadležnosti Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija koja uključuje 58 članova: predstavnike/ce ministarstva i obrazovnih institucija zaduženih za različite nivoe obrazovanja, Ispitnog centra Crne Gore, Centra za stručno obrazovanje, Zavoda za školstvo, Zavoda za udžbenike i nastavna sredstva, potom predstavnike/ce nastavnika, stručnih službi i uprava javnih predškolskih ustanova, osnovnih škola, srednjih stručnih škola, gimnazija, umjetničkih škola i resursnih centara, predstavnike Unije srednjoškolaca, Privredne komore, Unije poslodavaca i Sindikata prosvjete. U cilju obezbjeđivanja efikasnosti rada, formiran je uži tim Radne grupe čije članstvo je reflektovalo strukturu Radne grupe.

Ujedno, formiran je i Savjetodavni odbor projekta, koji su činili predstavnici nadležnih ministarstava, centralnih obrazovnih institucija, Crnogorske akademije nauka i umjetnosti, civilnog sektora, kao i delegacije Evropske unije u Crnoj Gori i UNICEF-a. Formiran je i Tehnički operativni tim koji zadužen za obezbjeđivanje implementacije projekta, a koji se sastojao od predstavnika MPNI, Zavoda za školstvo, Ispitnog centra Crne Gore i Centra za stručno obrazovanje.

Bitno je naglasiti da je izrada Strategije obrazovanja koja obuhvata viziju obrazovanja za narednih deset godina zasnovana na prvoj od ključnih preporuka Analize sektora obrazovanja 2015 – 2020, koja glasi: Preporučuje se izrada integrisanog plana sektora obrazovanja koji odgovara potrebama učenika i koji koristi društvu u cjelini, kako bi se osigurala dobro planirana, koordinisana i finansijskim sredstvima praćena implementacija mjera, uzimajući u obzir ključne izazove utvrđene u ovoj analizi.”

Analiza je objavljena u novembru 2022. i pripremljena u partnerstvu UNICEF-a u Crnoj Gori i Ministarstva prosvjete.

Osim navedene preporuke, kako podaci tako i preostale preporuke iz Analize sektora obrazovanja bili su vodilja tokom rada Radne grupe, koju je u procesu pripreme strateškog dokumenta podržao i tim međunarodnih konsultanata. Održano je pet radionica sa Radnom grupom, kao i niz sastanaka užeg tima Radne grupe, čiji su članovi bili direktno uključeni u izradu strateškog dokumenta. Osim toga, Savjetodavni odbor je kroz proces konsultacija upoznat s dinamikom i rezultatima rada Radne grupe i užeg tima, a ujedno je i tokom cijelog procesa pripreme Strategije imao svojstvo konsultativnog tijela. Nalazi tih konsultacija omogućili su uvid u segmente obrazovne politike u kojima je ostvaren napredak, ali i one u kojima nijesu ostvareni očekivani rezultati, kao i o kratkoročnim i dugoročnim prioritetnim oblastima od značaja za obrazovnu politiku u Crnoj Gori.

Ujedno, korišćene su i preporuke i nalazi proistekli iz procesa nacionalnih konsultacija s nastavnicima i učenicima, validacije s roditeljima i desk analize novijih istraživanja, izrađene tokom pripreme učešća zemlje na samitu Ujedinjenih nacija o transformaciji obrazovanja u 2022, koji je kroz 43 fokus grupe obuhvatio 20 škola (13 osnovnih i 7 srednjih), 265 učenika (110 dječaka i 155 djevojčica) i 200 nastavnika (26 muškaraca i 174 žena).

Važno je istaći da su tokom 2024. u sklopu izrade Strategije, posebno u dijelu analize postojećih problema i izazova u obrazovanju u Crnoj Gori kao i pripreme predloga ciljeva, mjera i aktivnosti, organizovane konsultacije kako sa djecom i adolescentima kroz fokus grupe i dubinske intervjuje, tako i sa nastavnim osobljem, direktorima, roditeljima i svim zainteresovanim kroz mobilizaciju zajednica, lokalne dijaloge i panel diskusije u odabranim opštinama u sva tri regiona u Crnoj Gori. Ukupno je sprovedeno 50 fokus grupa, i to po 25 fokus grupa za nastavnike (3 fokus grupe za javne predškolske ustanove, 2 za resursne centre, 14 za osnovne škole i 6 za srednje škole) i 25 fokus grupa za učenike: 14 fokus grupa za učenike osnovnih škola, 6 za učenike srednjih škola, 4 za učenike iz romsko-egipćanskih zajednica i 1 fokus grupa za đake sa posebnim obrazovnim potrebama. Ukupno je obuhvaćeno 313 nastavnika (JPU 33, OŠ 200, SŠ 59, RC 21) i 305 učenika/ca (187 osnovnoškolaca, 73 srednjoškolaca, 36 djece iz romske i egipćanske populacije, i devetoro djece sa posebnim obrazovnim potrebama). Nastavnici su dodatno imali priliku da kroz online anketu iznesu svoje mišljenje i ukažu na ključne izazove s kojim se susreću u svakodnevnom radu, kao i na potencijana rješenja, te da iznesu sve ono što smatraju bitnim za buduće smjernice razvoja i reforme obrazovnog procesa i sistema u Crnoj Gori. Ukupno je 2485 prosvjetnih radnika (1929 nastavnice i 556 nastavnika) - oko 15% svih nastavnika u Crnoj Gori popunilo upitnik.

Kada se radi o roditeljima, online upitnik od 29 pitanja (26 zatvorenog i 3 otvorenog tipa) popunilo je ukupno 5573 ispitanika koji su slobodno iznijeli svoje mišljenje, predložili konkretna rješenja i ukazali na probleme s kojima se susreću. Kvalitativna komponenta upitnika je dopunjena organizovanjem dijaloga u sedam crnogorskih opština čime su se obezbjedili preduslovi za dublje razumijevanje specifičnih izazova unutar obrazovnog sistema u Crnoj Gori i prijedloga roditelja, a same aktivnosti projekta su dobile dodatnu analitičku vrijednost, osnaženu inkluzivnost i unaprijeđenu angažovanost lokalnih zajednica i roditelja.

Za potrebe izrade Strategije, uz podršku UNICEF-a pripremljeni su i korišćeni nalazi iz analize odabranih predmetnih programa i pratećih udžbenika iz rodne perspektive, kao i preporuke iz konsultacija sa Unijom srednjoškolaca o prevenciji vršnjačkog nasilja, proisteklih iz različitih aktivnosti i konsultacija sa 348 srednjoškolaca (110 mladića i 238 djevojaka). Nadalje, sprovedena je anketa među adolescentima putem UNICEF-ove platforme U-Report (s 216 učesnika i učesnica, s prosjekom godina 18,3), a uzete su u obzir i preporuke mladih iz Analize potreba mladih, u kojoj je učestvovalo njih 1010, primpremljene tokom izrade nacionalne Strategije za mlade 2023 – 2027.

Navedena istraživanja, analize i konsultacije u značajnoj mjeri su odredili prioritete i mjere koje se nalaze u ovoj strategiji.

Takođe, na osnovu člana 12 Uredbe o izboru predstavnika nevladinih organizacija u radna tijela organa državne uprave i sprovođenju javne rasprave u pripremi zakona i strategija („Službeni list CG“, broj 41/18), Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je sprovelo javne konsultacije otvorene za sve zainteresovane građane/ke i aktere, a čiji su rezultati takođe analizirani.

Procijenjeno je da je potrebno da oblast obrazovanja i relevantnih javnih politika bude u središtu interesa Vlade, svih resora i ključnih institucija sistema, ali i pojedinaca koji su direktno uključeni u realizaciju javnih politika koje se tiču obrazovanja, kako bi se zajedničkim koordinisanim i strateškim djelovanjem, te proporcionalnim ulaganjem doprinijelo poboljšanju položaja djece, adolescenata i mladih u Crnoj Gori i ostvarivanju prava na kvalitetno obrazovanje.

## A1. Vizija Strategije

Do 2035. godine, obrazovanje će karakterisati pristup usmjeren na dijete, koji daje prioritet dobrobiti i motivaciji učenika, podstiče povoljno okruženje za učenje i fokusira se na individualne potrebe i cjelovit lični razvoj učenika. Učenici će 2035. godine osjećati snažnu pripadnost predškolskim ustanovama i školama koje su posvećene inovativnim, interaktivnim i relevantnim metodama nastave koje stavljaju akcenat na razvoj vještina i kompetencija bitnih za ličnu ispunjenost i pružanje značajnog doprinosa crnogorskom i globalnom društvu. Ova će vizija biti obogaćena raznovrsnim oplemenjujućim vannastavnim aktivnostima, njegujućim i saradničkim odnosima i mogućnostima za uključivanje učenika u procese donošenja odluka.

Vizija predškolskih ustanova i škole u 2035. godini definiše inkluzivno i stimulatívno okruženje koje podstiče visoka postignuća svih. Crnogorske škole će raditi kao cjelodnevne ustanove koje pružaju bezbjedan i podsticajan prostor za učenje. Pratiće se savremeni obrazovni trendovi i primjenjivati inovativne nastavne metode kako bi podržao uspjeh svih učenika. Visoka očekivanja od svakog pojedinca unutar školske zajednice promovisaće kulturu izvrsnosti. Školska infrastruktura biće projektovana tako da zadovolji potrebe svih korisnika, osiguravajući povoljno okruženje za učenje i rast.

Saradnja će biti u srcu školskog života, sa svim akterima angažovanim na postizanju zajedničkih ciljeva. Roditelji će biti cijenjeni partneri, a njihov će se doprinos i inicijative poštovati. Direktor škole biće uzor, cijenjen od strane kolega i lokalne zajednice zbog svojih liderskih osobina, a istovremeno će pokazivati i ličnu posvećenost kontinuiranom učenju kao prvi učenik škole. Crnogorske škole će biti mjesta stalnog usavršavanja, bez diskriminacije, nasilja, zlostavljanja ili zanemarivanja. Izazovi će se brzo rješavati kroz duh saradnje i uzajamne podrške, akcenat će biti stavljen na unapređenje profesionalnih usluga i sistema podrške. Osoblje će posjedovati širok raspon kompetencija koje mogu da zadovolje dinamične potrebe svih učenika za ličnim razvojem, u svrhu očuvanja ekologije zemlje, kulturne ponude i doprinosa tržištu rada.



Vizija nastavnika i vaspitača 2035. izdvaja zadovoljne, motivisane i kompetentne profesionalce, koji nijesu opterećeni pretjeranim administrativnim zadacima i kadri su da mnogostruko podrže sve učenike i da ih motivišu za visoka postignuća i sticanje životnih vještina. Obrazovanje nastavnika i vaspitača je kvalitetno, priprema za profesiju nastavnika uključuje i praktično obrazovanje, oni su tokom rada podržani i podsticani na saradnju, inovacije i lični i profesionalni razvoj i napredovanje, njihova inicijativa i autonomija se uvažavaju, dosljedno se, pored zakona, pridržavaju Etičkog kodeksa kao skupa pravila, etičkih načela u obrazovno-vaspitnoj ustanovi i van nje, osjećaju pripadnost školi i imaju mogućnost za participaciju u donošenju odluka.

U ovoj viziji istaknuto je veliko povjerenje društva u obrazovni sistem. On je fleksibilan i otvoren, odlikuje ga međuinstitucionalna i međusektorska saradnja, međunarodna saradnja i razmjena nastavnika i učenika u cilju povećanja kvaliteta i osiguranja ličnog i društvenog razvoja. Finansiranje sistema obrazovanja je adekvatno, efikasno i u kontinuitetu se unapređuje. Ova vizija i strategije zacrtane u nacionalnoj strategiji obrazovanja korespondiraju sa savremenim obrazovnim politikama. Uvažavaju se ciljevi održivog razvoja<sup>3</sup>, ciljevi za obrazovanje i obuku u Evropskoj uniji<sup>4</sup>, ključne kompetencije za cjeloživotno učenje<sup>5</sup>, socijalno-emocionalne kompetencije i životne vještine<sup>6</sup>, politike inkluzije i uključivanja ranjivih grupa<sup>7</sup>, kao i okvir kvaliteta EU za obrazovanje i njegu u ranom djetinjstvu<sup>8</sup>. Strategija je usklađena i s politikom EU Putevi do školskog uspjeha<sup>9</sup>, Akcionim planom za digitalno obrazovanje (2021 – 2027), smjernicama za javne politike kojima se podržava nastavnička profesija<sup>10</sup> i učenjem za zelenu tranziciju, održivi razvoj i digitalnu tranziciju.

Vizija je pretočena u četiri strateška cilja zasnovana na sljedećim principima:

1. Sistem obrazovanja pruža obrazovanje koje je visoko kvalitetno, dostupno i pravično, a istovremeno je otporan na rizike.

---

<sup>3</sup> UNESCO (2018) Quick Guide to Education Indicators for SDG 4, <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/quick-guide-education-indicators-sdg4-2018-en.pdf>

<sup>4</sup> Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030) 2021/C 66/01 (OJ C, C/66, 26.02.2021, p. 1, CELEX: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G0226(01)))

<sup>5</sup> European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2019) Key competences for lifelong learning; Publications Office, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>

<sup>6</sup> Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-19417-0, doi:10.2760/922681, JRC120911

OECD (2021), Beyond Academic Learning: First Results from the Survey of Social and Emotional Skills, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/92a11084-en>.

OECD (2019). *Future of Education and Skills 2030 Concept Note*. Paris: OECD Publishing

<sup>7</sup> Council conclusions on equity and inclusion in education and training in order to promote educational success for all (2021/C 221/02) CELEX\_52021XG0610 Dokument postoji i na hrvatskom jeziku [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XG0610\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XG0610(01));

<sup>8</sup> Council recommendation of 22 May 2019 on High-Quality Early Childhood Education and Care Systems/PREPORUKE VIJEĆA od 22. svibnja 2019. o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019H0605\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019H0605(01))

<sup>9</sup> European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *Pathways to school success*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/477763>

<sup>10</sup> European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Supporting teacher and school leader careers – A policy guide – Report, Publications Office, 2020, [European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Supporting teacher and school leader careers – A policy guide – Report, Publications Office, 2020](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0610(01))

2. Zaposleni u obrazovno-vaspitnim ustanovama su najznačajniji resurs i ulaganje u njihovo lično i profesionalno usavršavanje je od prioritetnog značaja.
3. Ulaganje u obrazovanje je prepoznato kao investicija od prioritetnog značaja za društvo u cijlinii.
4. Infrastruktura i savremena nastavna sredstva podržavaju savremene metode i tehnike rada i obezbjeđuju visokokvalitetan ambijent za realizaciju nastavne prakse.

Viziju podržavaju i sljedeće međusektorske teme, koje prožimaju sve strateške ciljeve i, između ostalog, obuhvataju:

**Smanjenje siromaštva:** Siromaštvo je značajan faktor koji utiče na učenička postignuća, kao što pokazuju nalazi PISA istraživanja iz 2022. godine. Djeca iz najsiromašnijih domaćinstava imaju najmanje koristi od finansiranja javnog obrazovanja. Noviji izvještaji ukazuju da najsiromašniji percentil učenika dobija svega 16% sredstava za finansiranje javnog obrazovanja, u poređenju sa 28%, koliko dobijaju oni iz najbogatijeg percentila. Pružanjem ciljane podrške i resursa učenicima siromašnijeg porijekla, poput pristupa kvalitetnom obrazovanju i socijalnim uslugama, obrazovni sistem može pomoći da se prekine ciklus siromaštva i unaprijedi društvena mobilnost u cijeloj Crnoj Gori.

**Rod:** Obezbeđivanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje kroz obrazovanje ključni su za stvaranje pravičnijeg i inkluzivnijeg društva. Integrisanjem rodne perspektive u izradu kurikuluma, obuku nastavnika i školske politike, svi učenici i učenice mogu napredovati i ostvariti svoj potencijal bez suočavanja s diskriminacijom ili stereotipima.

**Klimatske promjene i zelene vještine:** Ovo je od vitalnog značaja za pripremu učenika za bavljenje izazovima vezanim za životnu sredinu i doprinos održivom razvoju. Promovisanjem ekološke svijesti, poučavanjem ekološki prihvatljivih praksi i podsticanjem inovacija u oblasti zelenih tehnologija, izgradnjom zelenih vještina, obrazovni sistem može osnažiti učenike da budu ekološki svjesni građani i lideri. Školska infrastruktura otporna na klimatske promjene mora se tokom naredne decenije precizno odrediti, razvijati, poboljšavati i održavati, uz odgovarajuća ulaganja, kako bi se ublažio uticaj klimatskih promjena i podstakla veća otpornost na eksterne klimatske rizike.

**Socio-emocionalne vještine i dobrobit djece:** Davanjem prioriteta socio-emocionalnim vještinama i dobrobiti djece/učenika podržava se cjeloviti razvoj ličnosti. Integrisanjem u kurikulum programa kojima se unapređuju emocionalna inteligencija, otpornost i podrška mentalnom zdravlju škole mogu pomoći učenicima da se izbore sa izazovima, izgrade odnose pune poštovanja s vršnjacima i odraslima, spriječe vršnjačko nasilje i poboljšaju svoju opštu dobrobit, što vodi boljem akademskom uspjehu, motivaciji i životnim ishodima.

**Digitalizacija:** Osnovne digitalne vještine pripremaju učenike za digitalno doba i korišćenje tehnologije u svrhu boljih ishoda učenja. Uključivanjem digitalne pismenosti, digitalnih vještina i onlajn izvora u kurikulum škole mogu pružiti učenicima vještine koje su neophodne za funkcionisanje u savremenom svijetu, podstičući kreativnost, kritičko mišljenje i inovacije. Ova inicijativa se odnosi i na digitalizaciju resursa za nastavu i učenje u cilju poboljšanja kvaliteta nastave i učenja, kao i na racionalizaciju i digitalizaciju administrativnih procesa i zadataka u svim institucijama obrazovnog sistema

## B. USKLAĐENOST SA DRŽAVNIM I MEĐUNARODNIM OBAVEZAMA I OKVIRIMA

Crna Gora je preuzela niz konkretnih međunarodnih obaveza u sektoru obrazovanja, koje podrazumijevaju usklađivanje sa globalnim i evropskim standardima.

### Ciljevi održivog razvoja i ugovori UN o ljudskim pravima

Crna Gora se obavezala na postizanje cilja održivog razvoja 4 – Kvalitetno obrazovanje, koji teži da "obezbjedi inkluzivno i pravično kvalitetno obrazovanje i promoviše mogućnosti za cjeloživotno učenje za sve". U sklopu ove obaveze, Crna Gora radi na:

1. Obezbjedivanju inkluzivnog i pravičnog kvalitetnog obrazovanja na svim nivoima
2. Povećanju pristupa stručnom i tercijarnom obrazovanju
3. Uklanjanju rodnih razlika u obrazovanju
4. Pismenosti i vještinama računanja kod sve djece, mladih i odraslih
5. Promovisanju obrazovanja za održivi razvoj.

Država se obavezala da svoj djeci obezbijedi pravo na obrazovanje, što je precizno propisano članovima Opšte deklaracije o ljudskim pravima<sup>11</sup>, Konvencije o pravima djeteta<sup>12</sup>, Konvencije o pravima lica s invaliditetom<sup>13</sup> i Konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena<sup>14</sup>.

Obaveze koje se tiču obrazovanja su operacionalizovane u Okviru saradnje s Ujedinjenim nacijama za održivi razvoj 2023 – 2027. godina. Taj srednjoročni strateški planski dokument artikuliše kolektivnu viziju i odgovor sistema UN na razvojne prioritete Crne Gore i aktivnosti koje će se sprovoditi u partnerstvu s Vladom Crne Gore i u tijesnoj saradnji s međunarodnim i domaćim partnerima i civilnim društvom do 2027. godine.

### Veze sa međunarodnim strateškim ciljevima i mjerilima

Postojeći strateški okvir Crne Gore, uključujući njegovo horizontalno i vertikalno usklađivanje, pozicionira Strategiju reforme obrazovanja 2025 – 2035. godina kao složeni razvojni dokument čiji je cilj da osigura holistički doprinos pravičnom, inkluzivnom i održivom razvoju kroz pristup kvalitetnom obrazovanju za svu djecu, adolescente i mlade, omogućujući im da ostvare svoj potencijal i doprinesu društvu. Strategija ima za cilj da razvije okvir za integrisani pristup poboljšanju kvaliteta i inkluzivnosti obrazovanja kako bi se poboljšali ishodi učenja i podstaklo sticanje trajnog i primjenljivog znanja. Pored toga, Strategija teži i da, jednim dijelom, kroz poboljšanje kvaliteta obrazovanja i osiguravanje bržeg odgovora obrazovnog sektora

---

<sup>11</sup> United Nations Department of Public Information (n.d) Universal Declaration of Human Rights.  
<https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/english>

<sup>12</sup> Convention on the Rights of the Child adopted in 1989 by the United Nation General Assembly Resolution 44/25.  
<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>

<sup>13</sup> Convention on the Rights of Persons with Disabilities adopted in 2006 by the United Nations General Assembly A/RES/61/106.  
<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>

<sup>14</sup> Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women adopted in 1979 by the United Nations General Assembly.  
<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>

na potrebe tržišta rada, odgovori na izazov dugotrajne nezaposlenosti, naročito među mladima, nastao zbog neusklađenosti između kvalifikacija, vještina i potreba tržišta rada.

U skladu sa aktivnostima na pristupanju EU, Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji služi kao ukupni strateški okvir koji usmjerava proces evropskih integracija zemlje. On prikazuje opseg i dinamiku reformi neophodnih za usklađivanje Crne Gore sa pravnom tekovinom EU u sva 33 poglavlja. Ovaj strateški dokument igra ključnu ulogu na putu Crne Gore prema članstvu u EU imajući u vidu ključne obaveze, naročito iz:

- poglavlja 23 – Pravosuđe i osnovna prava
- poglavlja 26 – Obrazovanje i kultura.

Strategija je osmišljena tako da pomaže Crnoj Gori da ispuni kriterijume za pristupanje EU i rješava ključna pitanja prepoznata u Izveštaju o napretku Crne Gore iz 2023. godine, posebno ona koja se tiču obrazovanja, iz poglavlja 26.

Paralelno s tim, Program ekonomskih reformi 2024 – 2026. je temeljni dokument Crne Gore za ekonomski dijalog s državama članicama i institucijama EU o makroekonomskim, fiskalnim i strukturnim reformama. On sadrži srednjoročne makroekonomske i fiskalne politike, usmjerene na poboljšanje uslova za snažniji ekonomski rast i razvoj. Unutar ovog programa, obrazovanju je dat prioritet kroz strukturnu reformu broj 5, koja je usmjerena na poboljšanje okvira za bolju zapošljivost mladih i kvalitet obrazovanja, kao i reformsku mjeru broj 8, koja teži da razvije integrisani pristup povećanju kvaliteta, digitalizaciji i inkluzivnosti obrazovanja.

U okviru aktivnosti na pristupanju EU, Crna Gora usklađuje svoje obrazovne politike s mjerilima i standardima EU iz pregovaračkog poglavlja 26 – Obrazovanje i kultura, koje je privremeno zatvoreno 2013. godine. To usklađivanje obuhvata:

1. Sprovođenje Bolonjskog procesa u visokom obrazovanju
2. Učešće u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA)
3. Usvajanje Evropskog okvira kvalifikacija,
4. Učešće u programima EU u obrazovanju, poput programa Erasmus+

Evropska komisija objavila je u oktobru 2024. godine Izveštaj o napretku Crne Gore u poglavljima 25 i 26 koja se odnose na nauku i istraživanje i obrazovanje i kulturu za 2024. godinu. Konstatovan je dobar stepen pripremljenosti u ovim poglavljima i dobar, odnosno određeni napredak koji je ostvaren u odnosu na preporuke iz 2023. godine.

Pohvaljeno je usvajanje nove Strategije naučno-istraživačke djelatnosti i izdvajanje značajnih sredstava od strane Vlade za istraživanja i inovacije. U odnosu na politiku istraživanja i inovacija, konstatovano je da je nekoliko projekata djelimično finansiranih od strane EU doprinijelo jačanju saradnje između akademskog i privrednog sektora i povećanju interesovanja mladih ljudi i predstavnika ranjivih grupa da se uključe u nove socijalne projekte iz oblasti preduzetništva.

Evropska komisija prepoznaje napore u izradi sveobuhvatne Strategije reforme obrazovanja (2025-2035), kao i da je Crna Gora uključila različite mjere u vezi s reformom sektora obrazovanja u reformskoj agendi Plana rasta.

Konstatovano je i da je Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija nastavilo da bude posvećeno Osnabruškoj deklaraciji u oblasti stručnog obrazovanja i osposobljavanja.

Izveštaj EK je dodatan motiv da se nastavi s reformskim procesima u oblasti obrazovnog sistema. U tom kontekstu u narednom periodu učiniće se dodatan napor da se sprovedu preporuke u vezi sa:

1. usvajanjem Strategije reforme obrazovnog sistema 2025 – 2035. godina
2. uspostavljanjem mehanizama za evaluaciju praktičnog učenja u okviru srednjeg stručnog obrazovanja i obuke i visokog obrazovanja
3. obezbjeđivanjem učenja zasnovanom na radu kod poslodavaca

### Nacionalne reforme i strategije

Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine predstavlja strateški i institucionalni okvir za održivi razvoj u skladu sa standardima EU. U pitanju je krovna, horizontalna i dugoročna razvojna strategija koja dovodi u vezu životnu sredinu i ekonomiju, ali i ljudske resurse i društveni kapital koji su temelj prosperitetnog razvoja. Centralno mjesto zauzimaju obezbjeđivanje inkluzivnog i kvalitetnog obrazovanja i promovisanje cjeloživotnog učenja i jednakih šansi za sve.

Dodatno naglašavajući važnost obrazovanja, Srednjoročni program rada 2024 – 2027. prepoznaje obrazovanje kao ključni sektor u okviru cilja 14: „Izuzetno obrazovanje za izuzetnu Crnu Goru“. To je jedan od ključnih stubova Reformske agende koju je Vlada usvojila, a koja definiše niz reformi koje Crna Gora treba da sprovede kako bi dobila sredstva iz Evropskog plana rasta za Zapadni Balkan.

Za postizanje snažnijeg ekonomskog rasta i razvoja, obrazovanje je takođe prepoznato kao prioritet u Programu ekonomskih reformi 2024 – 2026. godina. Strukturna reforma broj 5 usmjerena je na poboljšanje zapošljivosti mladih kroz bolji kvalitet obrazovanja, dok reformska mjera broj 8 predlaže razvoj integrisanog pristupa povećanju kvaliteta i inkluzivnosti obrazovanja.

Obrazovni ishodi su dio ključnih međusektorskih strategija, kao što su:

- Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2021 – 2025.
- Strategija regionalog razvoja Crne Gore 2023 – 2027.
- Medijska strategija Crne Gore 2023 – 2027.
- Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja 2021 – 2025.
- Strategija ranog razvoja 2023 – 2027.
- Strategija inkluzivnog obrazovanja 2019 – 2025.
- Strategija digitalizacije obrazovanja 2022 – 2027.<sup>15</sup>
- Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost 2021 – 2025.
- Strategija socijalne inkluzije Roma i Egipćana u Crnoj Gori 2021 – 2025.

---

<sup>15</sup> [Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027 sa Akcionim planom 2022-2023.pdf \(skolskiportal.edu.me\)](https://skolskiportal.edu.me)

- Strategija o migracijama i reintegraciji povratnika u Crnoj Gori 2021 – 2025.
- Strategija za mlade 2023 – 2027.
- Strategija za sport 2024 – 2028.
- Nacionalna strategija zapošljavanja 2021 – 2025.
- Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore (2020-2024)
- Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti 2022 – 2027.

**Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost 2021 – 2025**<sup>16</sup> Usvajanjem niza zakona iz oblasti ljudskih prava i sloboda i zabrani od diskriminacije Crna Gora je uspostavila zakonodavni okvir za sprovođenje okvira rodne ravnopravnosti i stvorila osnov za promociju i zaštitu ženskih prava i ljudskih prava osoba drukčijih polnih i rodnih identiteta. Ratifikacijom međunarodnih ugovora i konvencija obavezala se da će sprovoditi međunarodne standarde i raditi na poboljšanju uslova za ravnopravno učešće muškaraca, žena i osoba drukčijih polnih i rodnih identiteta. Strategijom je prepoznat glavni problem: nizak nivo rodne ravnopravnosti, pa je u skladu s tim definisan i glavni strateški cilj: Podići nivo rodne ravnopravnosti do 2025. godine.

**Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Crnoj Gori 2021 – 2025**<sup>17</sup> za starteški cilj ima obezbjeđivanje jednakih šansi za rani razvoj sve djece u Crnoj Gori kroz jačanje dostupnosti, kvaliteta i pravednosti PVO. Bazira se na principima participacije, partnerstva, saradnje, održivosti, racionalnosti, kontinuiteta, kvaliteta usluga, uslova, iskustvenosti, inovativnosti, dostupnosti, individualizacije, integrisanosti, ekonomičnosti i transparentnosti.

**Strategija ranog razvoja 2023 – 2027**<sup>18</sup> stavlja akcenat na to da sva djeca dobiju adekvatnu podršku za rano učenje u sistemu i porodičnom okruženju, kao i na to da dovoljno osnaži roditelje da budu ravnopravni partneri u podršci dječjem razvoju. Takođe, predviđa unapređenje koordinacije u sistemu pružanja savremene rane intervencije zasnovane na dokazima za djecu sa smetnjama u razvoju.

**Strategija inkluzivnog obrazovanja 2019 – 2025**<sup>19</sup> Ispunjenjem principa jednakih mogućnosti kroz inkluzivno obrazovanje pruža se izbor u skladu s individualnim mogućnostima djeteta s posebnim obrazovnim potrebama, sprovodi edukacija bez diskriminacije. Aktivno se promoviše i implementira socijalni model gdje je akcenat na prilagođavanju društva i otklanjanju prepreka i barijera u okruženju, stavovima, uslugama, a ne na smetnji ili teškoći u razvoju djeteta. Pored toga, omogućava se podrška i kontinuitet na svim nivoima za postizanje obrazovnih ishoda i individualnih karakteristika. Da bi se to

---

<sup>16</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/41e3ee6a-757a-4684-9763-9fee5e933afd>

<sup>17</sup> <https://www.gov.me/clanak/strategija-ranog-i-predskolskog-vaspitanja-i-obrazovanja-2021-2025-sa-akcionim-planom>

<sup>18</sup> <https://www.gov.me/clanak/strategija-ranog-razvoja-djeteta>

<sup>19</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/fbeec964-7c59-4b5a-a54e-8417281160ba>

ostvarilo, neophodna je bliska saradnja relevantnih javnih subjekata, partnera i civilnog društva koje vode promjeni na nivou zajednice i škole.

**Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022 – 2027**<sup>20</sup> ima za cilj da se planski i sistematično modernizuje nastava kako bi se podigao kvalitet obrazovanja, ali i da se digitalizuju sve evidencije i procesi zbog efikasnijeg rada administrativnih poslova u obrazovno-vaspitnim ustanovama. Posebno se bavi i razvojem i unapređenjem digitalnih vještina učenika i nastavnika, s akcentom na bezbjedno korišćenje tehnologije.

**Strategija socijalne inkluzije Roma i Egipćana u Crnoj Gori 2021 – 2025**<sup>21</sup> fokusira se na unapređenje dostupnosti, efektivnosti i kvaliteta obrazovanja za sve pripadnike romske i egipćanske zajednice, na povećanom broja Roma i Egipćana koji pohađaju predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, kao i na unapređenju kvaliteta njihovog obrazovanja na svim nivoima, kroz obezbjeđivanje različitih modela podrške.

**Strategija o migracijama i reintegraciji povratnika u Crnoj Gori 2021 – 2025**<sup>22</sup> ima za cilj da unaprijedi upravljanje migracijama, osigurajući efikasnu integraciju povratnika i smanjenje negativnih uticaja migracija. Fokusira se na jačanje institucionalne koordinacije, unapređenje zakonodavnog okvira i obezbjeđivanje podrške povratnicima kroz obrazovanje, zapošljavanje i socijalnu inkluziju. Takođe, Strategija nastoji da poboljša kapacitete za reintegraciju povratnika, kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i društvena kohezija, uz jačanje međunarodne saradnje u oblasti migracija.

**Strategija za mlade 2023 – 2027**<sup>23</sup> apostrofira međuresornu saradnju kako bi se podržalo i formalno i neformalno održivo, kvalitetno i inkluzivno obrazovanje koje uključuje programe podrške mladim ljudima u prelasku u odraslo doba, a posebna pažnja je posvećena očuvanju mentalnog zdravlja i dobrobiti, sprečavanju vršnjačkog nasilja, jačanju zapošljivosti i digitalnih vještina, građanskom angažmanu s posebnim akcentom na unapređenje obrazovno-naučne komponente u visokom obrazovanju, kroz usklađivanje sistema visokog obrazovanja s potrebama društva i tržišta rada, kao i promovisanje preduzetništva i važnosti kulture u društvu.

**Nacionalna strategija zapošljavanja 2021 – 2025**<sup>24</sup> ima za cilj da poveća zapošljivost kroz razvoj tržišta rada, stvaranje novih radnih mjesta i podršku preduzetništvu. Fokusira se na poboljšanje vještina radne snage, posebno kod mladih, žena i drugih vulnerabilnih grupa, kao i na smanjenje nezaposlenosti kroz

---

<sup>20</sup> [Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027 sa Akcionim planom 2022-2023.pdf](https://www.gov.me/clanak/strategija-digitalizaciju-obrazovnog-sistema-2022-2027-sa-akcionim-planom-2022-2023.pdf) (skolskiportal.edu.me)

<sup>21</sup> <https://www.gov.me/clanak/strategija-socijalne-inkluzije-roma-i-egipcana-u-crnoj-gori-2021-2025>

<sup>22</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/38214cec-7412-498d-9f8e-484e02ee1c78>

<sup>23</sup> <https://www.gov.me/clanak/vlada-usvojila-nacrt-strategije-za-mlade-2023m-2027-godine>

<sup>24</sup> <https://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2022/02/predlog-nacionalne-strategije-zaposljavanja-2021-2025-s-predlogom-akcionog-plana-zaposljavanja-za-2021-godinu.pdf>

obuke i programe zapošljavanja. Strategija, takođe, nastoji da modernizuje institucionalni okvir i unaprijediti uslove za rad i zapošljavanje, čime doprinosi održivom ekonomskom razvoju i socijalnoj stabilnosti.

**Medijskom strategijom 2023 – 2027**, nastoji se postići usvajanje i primjena najviših međunarodnih standarda u oblasti slobode izražavanja i stvaranje ambijenta za slobodno i profesionalno novinarstvo. Osnovni ciljevi koji se žele postići odnose se na obezbjeđivanje slobodnog ambijenta za informisanje, razmjene ideja i mišljenja u ostvarivanju javnog interesa, poboljšavanje uslova u kojima novinari rade i njihove bezbjednosti, razvoj medijskog pluralizma i jačanja samoregulacije.

**Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore (2020 – 2024)**<sup>25</sup> Strategija cjeloživotnog preduzetničkog učenja predstavlja ključnu osnovu za kreiranje konceptualnih promjena, prelazeći s obrazovanja usmjerenog na poslovne vještine ka razvoju opšteg seta kompetencija primjenjivih u svim sferama života. Kroz ovu strategiju, cjeloživotno preduzetničko učenje fokusirano je na unapređenje obrazovnog sistema u cilju razvoja preduzetničkih kompetencija. Poseban akcenat stavljen je na tri glavna cilja: 1) unapređenje preduzetničkih kompetencija kroz formalno obrazovanje na svim nivoima, uključujući predškolsko vaspitanje i obrazovanje; 2) osnaživanje neformalnog obrazovanja kroz efikasniju implementaciju programa preduzetničkog učenja; 3) povećanje efikasnosti kompletnog sistema preduzetničkog učenja s ciljem kreiranja funkcionalnog i integrisanog okvira koji podržava razvoj preduzetništva u svim fazama obrazovnog i profesionalnog razvoja

**Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti 2022 – 2027** teži da obezbijedi ostvarivanje prava lica s invaliditetom na obrazovanje kroz inkluzivni obrazovni sistem na svim nivoima, uključujući predškolsko, osnovno, srednje i visoko obrazovanje, stručno osposobljavanje i cjeloživotno učenje, vannastavne i društvene aktivnosti za sve učenike, uključujući i lica s invaliditetom, bez diskriminacije i na ravnopravnim osnovama s drugima. Inkluzivno obrazovanje pruža platformu za borbu protiv stigmatizacije i diskriminacije. Na taj način licima s invaliditetom, koja se suočavaju sa neproporcionalno većom stopom nezaposlenosti, bi se omogućilo da u potpunosti učestvuju u životu zajednice.

Gradeći na ovom temelju, Crna Gora daje prioritet strateškim projektima i reformama koje za cilj imaju modernizaciju i unapređenje obrazovnog sistema. Inicijative prikazane u nastavku služe kao osnova za tekuće aktivnosti na uspostavljanju obrazovnog okvira koji odgovara na aktuelne i buduće izazove:

1. Implementacija projekta „Kvalitetno obrazovanje za svako dijete u Crnoj Gori“ u saradnji sa UNICEF-om i EU<sup>26</sup>. Projekat stavlja akcenat na inkluzivnost i jednake šanse djece da ostvare pristup obrazovanju bez obzira na svoje porijeklo. Projekat obuhvata izradu sveobuhvatne Strategije reforme obrazovanja (2025 – 2035).
2. Usvajanje Programa razvoja opšteg srednjeg obrazovanja (2024 – 2026), kako bi se unaprijedio kvalitet nastave i profesionalni razvoj<sup>27</sup>. Fokus je na boljem kvalitetu nastave i promovisanju profesionalnog

---

<sup>25</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/59a998e8-af01-4e54-a205-fc81584163f8>

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Ibid



razvoja nastavnika. Poboljšanjem standarda u srednjem obrazovanju, Crna Gora postaje sposobnija da učenike podučni neophodnim vještinama za visoko obrazovanje i tržište rada.

3. Usvajanjem Srednjoročnog programa rada (2022 – 2024), zajedno sa Programom rada za 2024. godinu, utvrđeni su prioriteti i ciljevi koji će usmjeravati fokus i resurse Vlade u period od 2024. do 2027. godine. Time je pružen okvir za planiranje sektorskih politika, godišnjih programa Vlade, kao i srednjoročnih i godišnjih programa rada ministarstava. Obrazovanje je jedan od ključnih prioriteta Vlade Crne Gore, kao što je istaknuto u cilju 14: „Izuzetno obrazovanje za izuzetnu Crnu Goru“.
4. Implementacija Okvira saradnje sa UN za održivi razvoj (2023 – 2027). Ovaj okvir obezbjeđuje strateški pristup unapređenju obrazovanja u saradnji s međunarodnim partnerima i podržava postojeće napore na usklađivanju nacionalnih obrazovnih reformi s globalnim ciljevima održivog razvoja.
5. Kroz Reformsku agendu Crne Gore 2024 – 2027. godina za reforme i rast u okviru Plana rasta EU za Zapadni Balkan razvijen je niz ključnih reformskih mjera kao podsticaj razvoju ljudskog kapitala koje se, između ostalog, odnose i na ulaganja u sve nivoe obrazovanja i digitalno obrazovanje u cilju poboljšanja njihovog kvaliteta. Kroz predlog Ministarstva, a koji se tiče infrastrukturnih projekata u oblasti obrazovanja, predložena je gradnja i rekonstrukcija više desetina objekata kroz 44 projekta. Realizacija predmetnih projekata, uz dodatne aktivnosti kao što su kontinuirano ulaganje u profesionalni razvoj nastavnika, obezbijediće postizanje ciljeva koji su predstavljeni indikatorima Reformske agende.
6. Implementacija programa Garancija za mlade. Garancija za mlade predstavlja inovativan pristup u rješavanju problema nezaposlenosti mladi. Pored toga, ona obuhvata reforme i inicijative koje će Crna Gora sprovesti u narednom periodu u cilju uspostavljanja njegove pune implementacije nakon predviđenih pilot faza. Obuhvata period 2024 – 2026. godina (obuhvata i neke aktivnosti koje su sprovedene i tokom 2023. godine usljed okolnosti i dužeg vremenskog perioda) s mogućnošću revizije tokom ovog perioda, kao bi se predložene reforme i inicijative usklađivale s trenutnim položajem mladih na tržištu rada i smjernicama prateći EU okvir politika zapošljavanja.

## Digitalna transformacija

Kao odgovor na sve veći značaj digitalne pismenosti i korišćenja tehnologije, Crna Gora je strateški uskladila svoje obaveze u oblasti digitalnog obrazovanja sa Akcionim planom EU za digitalno obrazovanje (2022-2027). Ovo usklađivanje vidljivo je kroz zajedničke ciljeve i prioritete istaknute u crnogorskoj Strategiji za digitalizaciju obrazovanja 2022 – 2027. godina.

Strategija za digitalizaciju obrazovanja 2022 – 2027. naglašava transformaciju obrazovnog sistema kroz primjenu modernih tehnologija, uz obezbjeđivanje ravnopravnog pristupa školama u urbanim i ruralnim područjima. Fokusiranje na nadogradnju digitalne infrastrukture odražava cilj EU o kreiranju uspješnog ekosistema digitalnog obrazovanja.

Slično Akcionom planu EU za digitalno obrazovanje, crnogorska Strategija digitalizacije daje prioritet usavršavanju nastavnika, unapređenju digitalnih kompetencija i pripremi nastavnika i učenika za promjene koje nosi digitalni svijet. Takođe, posvećenost Crne Gore bezbjednoj i etičkoj upotrebi

tehnologije u skladu je sa naporima EU na promovisanju digitalne pismenosti i rješavanju pitanja poput zaštite podataka i dobrobiti na internetu.

Integracija digitalnih obrazovnih inicijativa u širi okvir obrazovne reforme (2025 – 2035) od ključne je važnosti za Crnu Goru, budući da ima za cilj pružanje prilagodljivijeg, efikasnijeg i inkluzivnijeg obrazovnog sistema. Ovaj digitalni napredak ne odnosi se samo na modernizaciju, već služi i kao temelj za pokretanje dugoročne reforme, veću otpornost u pružanju obrazovanja, pružanje učenicima vještina za buduća radna mjesta i jačanje konkurentnosti crnogorskog obrazovnog sektora na evropskom i globalnom planu.

Poseban akcenat u Strategiji za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022 – 2027. godina je stavljen na unapređenje Informacionog sistema obrazovanja. Osim prikupljanja podataka u centralizovanu bazu od svih obrazovno-vaspitnih ustanova u cilju brže statistike i analize podataka za potrebe donošenja odluka, tu je i digitalizacija procesa kako bi se smanjila administracija u papiru zaposlenima u obrazovanju, interoperabilnost (razmjena podataka sa drugim ustanovama) kako bi se unaprijedila međuresorska saradnja i sprovedli procesi koji se odnose na brigu o djeci, ali i razvoj elektronskih usluga za sve aktere u obrazovanju (djecu, roditelje, zaposlene i institucije).

### Implementacija novih politika kroz adekvatno finansijsko planiranje

Adekvatno finansijsko planiranje igra ključnu ulogu u unapređivanju razvoja obrazovanja. Crna Gora se obavezala na izdvajanje odgovarajućih sredstava za obrazovanje, s ciljem da izdvaja od 4% do 6% svog bruto domaćeg proizvoda (BDP) za obrazovanje, u skladu sa preporukama UNESCO<sup>28</sup>.

Osim toga, sektor obrazovanja je u Planu rasta EU za Zapadni Balkan prepoznat kao jedan od prioriteta za ulaganje. Plan rasta stavlja akcenat na razvoj ljudskog kapitala kao glavni pokretač održivog rasta<sup>29</sup>. On se fokusira na usklađivanje obrazovnih programa s potrebama tržišta rada, unapređenje stručnog obrazovanja i promovisanje cjeloživotnog učenja, kako bi pojedinci sticali vještine, koje su neophodne za dinamično tržište rada. Ulaganja imaju za cilj unapređenje obrazovne infrastrukture i kvaliteta obrazovanja u Crnoj Gori, s ciljem dobijanja kvalifikovane radne snage koja može da doprinese društvenoj inkluziji i ekonomskom razvoju zemlje.

Fiskalna strategija Crne Gore takođe prikazuje planirane rashode za ove obaveze, obezbjeđujući tako da adekvatni resursi budu dodijeljeni relevantnim obrazovnim inicijativama. Makroekonomske i fiskalne projekcije ukazuju na održiv pristup finansiranju ovih reformi, uz održavanje fiskalne discipline.

U prethodnom periodu Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je uspostavilo veoma produktivnu saradnju sa međunarodnim finansijskim institucijama, te ugovorilo aranžmane, prije svega u dijelu finansiranja kapitalnih projekata u obrazovanju, kao i opremanje škola. Predmetni aranžmani su ugovoreni sa Evropskom investicionom bankom (EIB), u dijelu gradnje i opremanja više školskih objekata,

---

<sup>28</sup> UNESCO (n.d) SDG 4 - Country Profiles: Montenegro.

<https://uis.unesco.org/sites/default/files/country-profile/Montenegro.pdf>

<sup>29</sup> EU (2024) Commission approves Reform Agendas of Albania, Kosovo, Montenegro, North Macedonia and Serbia, paving way for payments under the Reform and Growth Facility. [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/commission-approves-reform-agendas-albania-kosovo-montenegro-north-macedonia-and-serbia-paving-way-2024-10-23\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/commission-approves-reform-agendas-albania-kosovo-montenegro-north-macedonia-and-serbia-paving-way-2024-10-23_en)

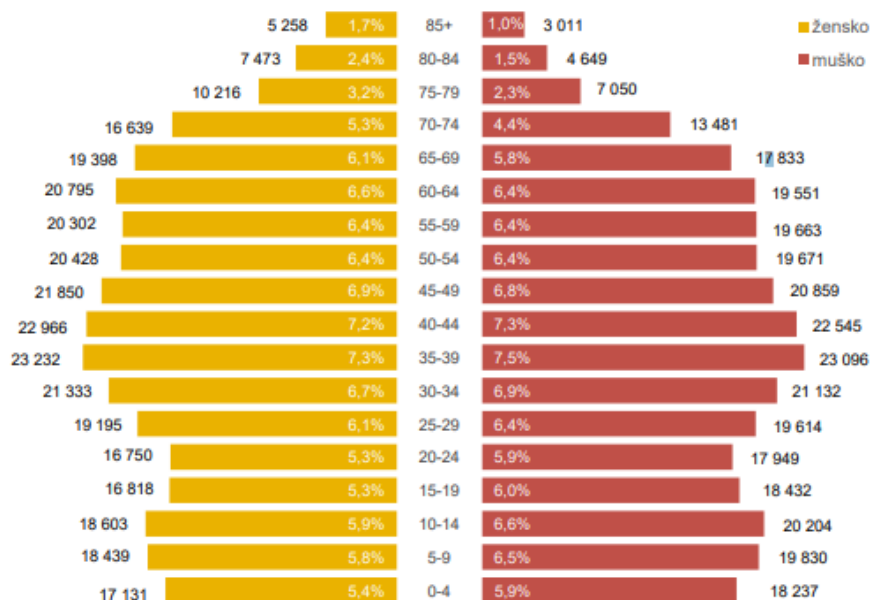
Bankom za razvoj Savjeta Evrope (CEB) za izgradnju novih vrtića, te Evropskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) kroz projekte energetske efikasnosti.

Osim aranžmana koje je direktno ugovorilo Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, objekti obrazovanja su i najveći korisnici projekta koji sprovodi Ministarstvo energetike sa Njemačkom razvojnom bankom (KfW). Dobra saradnja s međunarodnim finansijskim institucijama će obilježiti period važenja ovog strateškog dokumenta, kako kroz implementaciju gore pomenutih ugovorenih aranžmana, tako i kroz ugovaranje novih, čemu svjedoči i nacrt budžeta za 2025. godinu. kojim je stvorena mogućnost za sklapanje novih aranžmana s EIB, EBRD i CEB bankama. Pored obezbjeđivanja finansijskih sredstava, saradnja s međunarodnim finansijskim institucijama je veoma bitna i prilikom aplikiranja za grant sredstva. Tako je uz podršku EIB-a obezbijeđen grant kod Investicionog okvira za Zapadni Balkan (WBIF), dok su slične aktivnosti najavljene i od ostalih kreditora. Ovo je posebno važno zbog dijela Plana rasta, za koji će se sredstva obezbjeđivati kroz WBIF mehanizam.

### C. ANALIZA STANJA

Crna Gora, država sa višim srednjim nivoom dohotka i kandidat za pristupanje EU sa Zapadnog Balkana, doživljava kretanja stanovništva koja oblikuju buduću izgled ekonomije i društva. Broj stanovnika je 2023. godine iznosio 623, 633, od čega 29, 2% djece i mladih uzrasta do 24 godine<sup>30</sup>.

Slika 1: Stanovništvo Crne Gore, prikazano po starosti i polu



<sup>30</sup> MONSTAT (2024) Population of Montenegro by sex and age, *Population Census*, [https://www.monstat.org/uploads/files/popis%202021/saopstenja/SAOPSTENJE\\_Popis%20stanovnistva%202023%201\\_cg.pdf](https://www.monstat.org/uploads/files/popis%202021/saopstenja/SAOPSTENJE_Popis%20stanovnistva%202023%201_cg.pdf)

Demografija Crne Gore predstavlja prilike i izazove s kojima se potrebno pozabaviti. S jedne strane, trenutna populacija mladih mogla bi biti zamajac budućeg ekonomskog rasta i razvoja ako bude adekvatno podržana ulaganjima u obrazovanje, razvoj vještina i mogućnosti zapošljavanja. S druge strane, bez dovoljnog pristupa kvalitetnom obrazovanju, mogućnostima za zapošljavanje i socijalnim uslugama, javlja se rizik da ova populacija postane ekonomski neaktivna, što nosi dugoročne ekonomske i socijalne izazove za zemlju.

Osim toga, Crna Gora se suočava sa dvostrukim izazovom starenja stanovništva i sporog rasta populacije djece i mladih. Iako je jedna trećina stanovništva mlada, stopa nataliteta je u stalnom padu. Očekuje se da će se ovaj demografski trend starenja ubrzati u narednim decenijama, što će dovesti do smanjenja radno sposobnog stanovništva. Implikacije su značajne, jer bi to moglo ograničiti sposobnost Crne Gore da podrži izdržavane grupe stanovništva sa oba kraja spektra, kako one mlađe od 24 godine, tako i one starije od 65 godina.

Ekonomski gledano, Crna Gora je doživjela značajne promjene BDP-a po glavi stanovnika između 2019. i 2023. godine, uglavnom zbog uticaja pandemije COVID 19 i oslanjanja na turizam. BDP po glavi stanovnika iznosio je približno 6.800 eura 2019. godine, ali je pandemija dovela do naglog pada na oko 5.490 eura<sup>31</sup> u 2020. godini. Procijenjeno je da je moguće da je 2020. godine ekonomski pad izazvan pandemijom uveo i do 34000 građana u apsolutno siromaštvo<sup>32</sup>. S postupnim oporavkom ekonomije, uključujući i sektor turizma, BDP po glavi stanovnika porastao je na 6.650 eura 2022. godine i dosegao 6.900 eura u 2023.<sup>33</sup>. Iako je ovaj ekonomski oporavak ohrabrujući, svaki četvrti građanin Crne Gore i svako treće dijete već žive u riziku od siromaštva<sup>34</sup>. To naglašava ekonomske izazove i potrebu za adekvatnim socijalnim sigurnosnim mrežama. Istovremeno, to ukazuje i na ranjivost zemlje na eksterne udare i naglašava potrebu za ekonomskom diversifikacijom na druge grane, mimo turizma, u cilju veće otpornosti.

Ekonomski trend koji obuhvata, ali nije ograničen na oscilacije BDP-a, izazove na tržištu rada i visoke stope siromaštva, povezan je s razvojem ljudskog kapitala u Crnoj Gori. Indeks razvoja po mjeri čovjeka (HDI) od 0, 844 svrstava Crnu Goru iznad nekih balkanskih zemalja, uključujući Rumuniju (0, 827) i Srbiju (0, 805), ali ispod zemalja EU kao što su Slovenija (0, 919) i Hrvatska (0, 858).

Crna Gora zaostaje u rezultatima u ključnim oblastima poput obrazovanja i integracije tržišta rada. Nadalje, crnogorski obrazovni sistem, iako pokazuje napredak u posljednjih nekoliko godina, još uvijek ne priprema adekvatno adolescente za brze promjene na tržištu rada i u ekonomiji. U 2023. je procenat NEET u Crnoj Gori pao sa 23. 2 na 20.3% sa 23. 2 u 2022. godini.

Rješavanje obrazovnih potreba biće ključno za podsticanje održivog razvoja u sljedećoj deceniji. Ulaganjem u obrazovanje i razvoj vještina, Crna Gora može bolje iskoristiti svoju demografsku strukturu

---

<sup>31</sup> EUROSTAT (n.d) Real GDP per capita.

[ec.europa.eu/databrowser/sdg\\_08\\_10/default/table](https://ec.europa.eu/databrowser/sdg_08_10/default/table)

<sup>32</sup> UNICEF (2022) Fighting Poverty in Montenegro Through a Responsive Evidence-Based Social and Child Protection.

<https://www.unicef.org/montenegro/media/22416/file/SDG%20publication.pdf>

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> UNICEF (2022) Child poverty reduction – a national priority.

<https://www.unicef.org/montenegro/en/stories/child-poverty-reduction-national-priority>

tako što će osiguravati djeci i mladima uspješan ulazak na tržište rada i bolju pripremljenost za pokretanje ekonomskog rasta.

## C1. Struktura sistema obrazovanja

Crnogorski sistem obrazovanja ima nekoliko nivoa, od kojih svaki predstavlja odgovor na potrebe konkretnih starosnih grupa.

1. **Predškolsko obrazovanje i vaspitanje** je dostupno, ali ne i obavezno, za djecu od 0 do 6 godina
2. **Osnovno obrazovanje**, koje je obavezno za svu djecu, obično počinje sa 6 godina i traje devet godina  
**Osnovno umjetničko obrazovanje** je dostupno, ali ne i obavezno za djecu od 6 do 14 godina i traje tri, šest ili devet godina.
3. **Srednje obrazovanje** je dostupno, ali ne i obavezno, za adolescente od 15 do 19 godina. Izvodi se u okviru dva podsistema koja čine tri vrste škola:
  - Gimnazijsko obrazovanje je opšte srednje obrazovanje koje se izvodi u gimnazijama koje nude četvorogodišnje opšte akademsko obrazovanje i pripremaju učenike za nastavak obrazovanja;
  - Stručno obrazovanje izvodi se u školama za niže, srednje i više stručno obrazovanja, kao i u školama za **srednje umjetničko obrazovanje**. Ove vaspitno-obrazovne ustanove nude dvije, tri ili četiri godine stručnog obrazovanja i pripremaju učenike za tržište rada.
5. **Više stručno obrazovanje** obavljaju više stručne škole
4. **U resursni centrima** se obavlja vaspitanje i obrazovanje djece s posebnim obrazovnim potrebama.
6. **Visoko obrazovanje** obuhvata univerzitete i samostalne fakultete, i uključuje osnovne, master i doktorske studije.
7. **Obrazovanje odraslih** odvija se kod licenciranih organizatora obrazovanja, i to u školi, specijalizovanoj organizaciji za obrazovanje odraslih, ustanovi za smještaj i brigu lica sa POP i kod drugih pravnih lica koji imaju licencu za rad.

Tabele u nastavku pružaju pregled distribucije učenika trenutno upisanih na različite nivoe obrazovanja.

Tabela 1: Broj učenika po nivou obrazovanja, raščlanjeno po polu (2023/24)

Nivo obrazovanja	Broj djece		
	Muški pol	Ženski pol	Ukupno
Predškolsko	13. 082	11. 993	25. 075
Osnovno (I-IX razred)	36. 617	34. 052	70. 669
Srednje/gimnazija	3. 377	4. 446	7. 823

<b>Srednje (stručna - III stepen)</b>	2. 749	1. 081	3. 830
<b>Srednje (stručna - IV stepen)</b>	7. 017	7. 057	14. 074
<b>Visoko</b>	6. 721	9. 588	16. 309

Tabela 2: Broj učenika iz osjetljivih grupa, uključujući djecu sa posebnim obrazovnim potrebama, djecu iz romske i egipćanske zajednice i djecu korisnike MOP-a, po nivou obrazovanja, raščlanjeno po polu (2023/24)

<b>Nivo obrazovanja</b>	<b>Broj djece s posebnim obrazovnim potrebama</b>		
	<b>Muški pol</b>	<b>Ženski pol</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Predškolsko</b>	116	44	161
<b>Osnovno (I-IX razred)</b>	740	364	1. 104
<b>Srednje</b>	267	190	457
<b>Nivo obrazovanja</b>	<b>Broj djece iz romske i egipćanske zajednice</b>		
	<b>Muški pol</b>	<b>Ženski pol</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Predškolsko</b>	151	144	295
<b>Osnovno (I-IX razred)</b>	921	888	1,879
<b>Srednje</b>	103	88	211
<b>Nivo obrazovanja</b>	<b>Broj djece korisnici materijalnog obezbjeđenja porodice</b>		
	<b>Muški pol</b>	<b>Ženski pol</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Predškolsko</b>	491	438	929
<b>Osnovno (1-9. razred)</b>	2. 618	2. 475	5. 093
<b>Srednje</b>	614	650	1264
<b>Nivo obrazovanja</b>	<b>Broj djece bez roditeljskog staranja</b>		

		Muški pol	Ženski pol	Ukupno
Predškolsko		17	11	28
Osnovno (I-IX razred)		110	114	224
Srednje	60	45	105	
Nivo obrazovanja	Broj djece stranih državljana			
		Muški pol	Ženski pol	Ukupno
Predškolsko		640	627	1267
Osnovno (I-IX razred)		3.056	2.754	5.810
Srednje		651	672	1.323

## C2. Upravljanje i rukovođenje

Crna Gora je uspostavila neophodan institucionalni okvir za djelotvorno upravljanje i rukovođenje obrazovnim sistemom. Na nacionalnom nivou, obrazovnim sektorom prvenstveno upravlja Ministarstvo, koje nadzire planiranje, sprovođenje i unapređenje obrazovnih politika. Ministarstvo je zaduženo za kreiranje i razvoj obrazovno-vaspitnog sistema, utvrđivanje normativa i standarda za finansiranje ustanova obrazovanja i vaspitanja, mobilnost učenika i akademskog osoblja i promovisanje međunarodne saradnje u obrazovanju. Nadležnosti Ministarstva obuhvataju i izradu strateškog i zakonodavnog okvira iz oblasti prosvjete, nauke i inovacija, odobravanje obrazovnih programa za različite nivoe obrazovanja, udžbenika i priručnika, pripremu propisa iz oblasti prosvjete i objavljivanje nastavnih materijala. Takođe, tu je i nadziranje razvoja Nacionalnog okvira kvalifikacija i njegovu usklađenost sa Evropskim okvirom kvalifikacija. Vlada osniva Nacionalni savjet u funkciji odlučivanja o stručnim pitanjima, kao i za stručnu pomoć prilikom donošenja odluka i pripreme propisa iz oblasti vaspitanja i obrazovanja. Nadležnosti Nacionalnog savjeta, između ostalog, obuhvataju: **a.** donošenje obrazovnih programa za obrazovanje djece sa posebnim obrazovnim potrebama, vaspitnih programa za domove učenika, standarda za pripremu udžbenika i dr. nastavnih sredstava, standarda kompetencija nastavnika i direktora, uputstava za izradu obrazovnog programa; **b.** utvrđivanje posebnog dijela programa za predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno i srednje obrazovanje; **c.** predlaganje opšteg dijela obrazovnog programa za osnovno obrazovanje i vaspitanje i srednje obrazovanje, posebnih programa osposobljavanja, standarda školskog prostora i opreme, nastavnih sredstava, profila i nivoe obrazovanja nastavnika itd.; **d.** odobravanje udžbenika i nastavnih sredstava.

MPNI je zaduženo za izradu politika i strategija, strateško upravljanje, propise i implementaciju kroz operativno planiranje i budžetiranje, kao i za nadzor nad ustanovama obrazovanja i vaspitanja. Ulogu MPNI dopunjavaju nezavisne nacionalne savjetodavne organizacije, naročito nacionalni savjeti za obrazovanje. Određene nadležnosti su delegirane administrativnim organima pod nadzorom MPNI, među kojima su Zavod za školstvo (fokusiran na praćenje, kvalitet i istraživanja), Centar za stručno obrazovanje, Ispitni centar i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Nacionalni savjet za obrazovanje.

Zavod za školstvo je stručna institucija koja ima nadležnost da prati, obezbjeđuje, unapređuje i utvrđuje kvalitet obrazovno-vaspitnih procesa u predškolskim ustanovama, osnovnim školama, gimnazijama, srednjim stručnim školama (opšteobrazovna grupa predmeta), resursnim centrima i domovima učenika. Pored ostalih poslova, Zavod za školstvo unapređuje kurikulum, predlaže programe za predškolsko, osnovno i gimnazijsko obrazovanje, bavi se istraživanjima i razvojem obrazovnog sistema do univerzitetskog nivoa, utvrđuje kvalitet obrazovno-vaspitnog rada, podstiče, prati i obezbjeđuje profesionalni razvoj nastavnika/vaspitača i uspostavlja saradnju sa međunarodnim organizacijama iz sektora obrazovanja.

Centar za stručno obrazovanje je javna ustanova u sektoru obrazovanja zadužen je za razvojne, savjetodavne, istraživačke, stručne poslove i utvrđivanje i obezbjeđivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada iz oblasti stručnog obrazovanja, obrazovanja odraslih i cjeloživotno učenje a u njegovoj nadležnosti je i licenciranje ustanova za obrazovanje odraslih. Centar sprovodi i kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika i ostvaruje međunarodnu saradnju s međunarodnim partnerima kroz učešće u važnim projektima i inicijativama.

Ispitni centar Crne Gore vrši provjeru znanja, vještina i sposobnosti učenika/ca na kraju drugog i trećeg ciklusa osnovne škole, maturalnog i stručnog ispita za srednjoškolce. U nadležnosti Centra su i državna takmičenja učenika osnovnih i srednjih škola kao i učešće naših učenika na međunarodnim olimpijadama. Centar je nadležan za realizaciju PISA, PIRLS i TIMSS međunarodna istraživanja.

Zavod za udžbenike i nastavna sredstva je jedina ustanova u obrazovnom sistemu Crne Gore koja je nadležna za razvoj i objavljivanje udžbeničke i vanudžbeničke literature na crnogorskom i albanskom jeziku i drugih nastavnih sredstava za preduniverzitetsko obrazovanje, uključujući i digitalne sadržaje i izdanja za obrazovanje učenika s posebnim obrazovnim potrebama.

Radi odlučivanja o stručnim pitanjima i za stručnu pomoć u postupku donošenja odluka i pripreme propisa iz oblasti obrazovanja i vaspitanja Vlada osniva Nacionalni savjet. Nacionalni savjet donosi: obrazovni program za obrazovanje djece s posebnim obrazovnim potrebama, vaspitni program za domove učenika, prilagođene obrazovne programe za obrazovanje odraslih, ispitne kataloge za provjeru nacionalne stručne kvalifikacije, standarde za pripremu udžbenika za predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno obrazovanje i vaspitanje, srednje opšte i stručno obrazovanje i za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama, program stručnog osposobljavanja i usavršavanja direktora ustanova, program rada stručnih saradnika, uputstvo za izradu obrazovnog programa, uputstvo za prilagođavanje obrazovnog programa za sticanje nivoa obrazovanja odraslih, standarde kompetencija nastavnika i direktora. Takođe, utvrđuje: posebni dio obrazovnog programa za predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno obrazovanje i vaspitanje i srednje opšte i stručno obrazovanje, jednako vrijedni obrazovni standard u obrazovnim područjima (struke) i u obrazovnim programima organizatora obrazovanja, punovažnost i jednaku vrijednost obrazovnih programa privatnih ustanova iz oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja,



osnovnog obrazovanja i vaspitanja, srednjeg opšteg i stručnog obrazovanja i obrazovanja odraslih sa odgovarajućim javno važećim obrazovnim programima. Nacionalni savjet za obrazovanje predlaže i odobrava: opšti dio obrazovnog programa za osnovno obrazovanje i vaspitanje i srednje opšte i stručno obrazovanje, posebne programe osposobljavanja, prekvalifikacije, dokvalifikacije, usavršavanja i specijalizacije zaposlenih i nezaposlenih lica, standarde školskog prostora, nastavnih sredstava i opreme za rad ustanova u kojima se ostvaruje predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno obrazovanje i vaspitanje i srednje opšte i stručno obrazovanje, profil nivoa obrazovanja za nastavnike za osnovno obrazovanje i vaspitanje, listu obaveznih izbornih predmeta za osnovnu školu i gimnaziju, udžbenike i nastavna sredstva za predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno obrazovanje i vaspitanje, srednje opšte i stručno obrazovanje i za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama. Pored toga, daje i mišljenje o opštim pitanjima obrazovanja i vaspitanja, kompatibilnosti obrazovnog sistema s obrazovnim sistemima u razvijenim demokratskim zemljama, stanju i razvoju obrazovanja i vaspitanja; daje uputstva za izvođenje prilagođenih obrazovnih programa.

Nakon nekoliko godina djelovanja unutar Uprave za inspekcijske poslove, Prosvjetna inspekcija je vraćena pod okrilje MPNI. Inspekcija je ovlašćena za obezbjeđivanje poštovanja relevantnih zakona i propisa na nivou cjelokupnog obrazovnog sektora, od predškolskog do obrazovanja odraslih, uključujući obrazovanje osoba s posebnim potrebama. Ovim potezom se jača kapacitet MPNI za primjenu obrazovnih standarda i obezbjeđivanje odgovornosti. Rad Prosvjetne inspekcije je od suštinskog značaja za očuvanje standarda kvaliteta obrazovanja i ostavriavanja jednakih mogućnosti za sve učesnike u obrazovnom procesu.

Implikacije Plana rasta su takve da omogućavaju dodjelu dodatnih resursa MPNI. Da bi se obezbijedilo optimalno korišćenje tih finansijskih sredstava, tj. efikasno pretvaranje ulaznih elemenata u kvalitetne rezultate, Ministarstvo treba da: precizira svoje strateške ciljeve, unaprijedi kapacitet (kako za pojedinačne ciljeve, tako i za istovremeno postizanje višestrukih ciljeva) i da na taj način potvrdi kapacitete za apsorpciju većih iznosa novca u svrhu podsticanja razvoja ljudskog kapitala. U prvom redu, neophodno je razviti implementacionu strukturu kroz formiranje jedne ili više jedinica za implementaciju projekta (PIU), a čiji zadatak bi bio isključivo implementacija i sprovođenje procedura za realizaciju zadataka iz Plana rasta. Za predmetne aktivnosti veoma je značajna i podrška međunarodnih finansijskih institucija koje su pokazale zainteresovanost za obezbjeđivanje sredstava za tehničku podršku predmetnim jedinicama, kako bi se povećao implementacioni kapacitet cjelokupnog Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija.

Strateški nadzor i odgovornost obezbjeđuju potpredsjednik Vlade i ministar, koji podliježu nadzoru i kontroli Skupštine, naročito Odbora za prosvjetu, nauku, kulturu i sport koji ima ključnu ulogu u razmatranju predloga zakona, drugih propisa i opštih akata koji se odnose na različite nivoe obrazovanja i vaspitanja i obezbjeđivanju usklađenosti zakona Crne Gore sa zakonima i standardima EU. On takođe prati implementaciju i evaluaciju zakona, stavljajući akcenat na one koji se tiču obaveza prema EU. Nekoliko skupštinskih odbora se bavi temama od značaja za obrazovanje, kao što su jednakost, položaj ranjivih grupa, obrazovanje djece sa smetnjama u razvoju i socijalno ugrožene djece, prevencija nasilja u školama i mjere za poboljšanje rezultata učenika na međunarodnim istraživanjima kao što je PISA.

Uz navedene strukture, Zaštitnik ljudskih prava i sloboda Crne Gore (Ombudsman) ima značajnu ulogu u zaštiti prava na obrazovanje. To je nezavisna i samostalna institucija, čiji je zadatak da preduzima mjere za

zaštitu ljudskih prava i sloboda među koje spadaju prava garantovana Ustavom, zakonima i ratifikovanim međunarodnim ugovorima o ljudskim pravima. U nadležnosti Ombudsmana je, pored ostalih, oblast prava djeteta, mladih i socijalne zaštite, što tu instituciju čini značajnim akterom u mrežama kao što su Mreža ombudsmana za djecu Jugoistočne Evrope – CRONSEE i Evropska mreža ombudsmana za djecu – ENOC.

Zaštitnik djeluje proaktivno tako što ukazuje, upozorava, kritikuje, predlaže ili preporučuje postupanja u vezi s pravom djece na bezbjednost u obrazovno-vaspitnim ustanovama i pravima djece/učenika s posebnim obrazovnim potrebama. Pored toga, Zaštitnik preispituje postupanja upravljačkih organa i bavi se međusobnim pravima i obavezama između roditelja/staratelja i obrazovno-vaspitnih ustanova, od MPNI do direktora ustanova predškolskog i osnovnog obrazovanja. Inovativna inicijativa institucije Zaštitnika je „Mreža Zlatnih savjetnika”, koja podstiče djecu iz svih opština Crne Gore da u direktnoj komunikaciji s predstavnicima Zaštitnika svojim idejama i predlozima učestvuju u zaštiti i unapređenju dječjih prava.

Na nivou škole, ustanovom upravlja Školski odbor/Upravni odbor, dok je direktor ustanove zadužen za rukovođenje. Odbori, koje čine predstavnici MPNI, zaposlenih, socijalnih partnera i roditelja, zavisno od nivoa i vrste škole, staraju se o uspješnom upravljanju ustanovom tako što usvajaju ključna dokumenta i nadziru institucionalne promjene.

Direktori, koje putem javnog konkursa bira MPNI na osnovu Programa razvoja ustanove, rukovode radom ustanova. Novijim izmjenama i dopunama Opšteg zakona o obrazovanju i vaspitanju promijenjen je postupak za izbor direktora, pri čemu su prvi put uvedeni kriterijumi za njihov izbor. Kriterijumi su definisani Pravilnikom o provjeri kompetencija, znanja i sposobnosti kandidata za izbor direktora javne obrazovno-vaspitne ustanove i oni, između ostalog, uključuju procjenu liderskih vještina, saradnje, komunikacionih vještina i inovativnosti. Kandidat za mjesto direktora mora da ispuni opšte uslove, a ministar formira tročlanu komisiju koja sprovodi intervju, vrši analizu programa za razvoj ustanove i dostavlja ministru izvještaj u svrhu donošenja konačne odluke.

Pored organa koji upravljaju ustanovom, ključnu ulogu ima učešće roditelja i učenika. Učenički parlamenti, prema zakonu, učestvuju u diskusijama s državnim zakonodavnim tijelima, dok savjeti roditelja imaju svrhu organizovanog ostvarivanja interesa učenika i roditelja/staratelja i pružaju povratne informacije o planovima i aktivnostima ustanove.

Mada obrazovni sistem u Crnoj Gori ima namjenske službe i institucije usklađene s gore navedenom funkcijom, i dalje postoje zabrinutosti u pogledu njegove efikasnosti, naročito u vezi sljedećeg:

- davanje prioriteta ukupnom finansiranju obrazovanja i dodjeli resursa u skladu sa ciljevima javnih politika
- strateško planiranje, uključujući korišćenje istraživanja i drugih pokazatelja
- upravljanje ljudskim resursima, kad je riječ o profesionalnim i rukovodećim ulogama
- korišćenje podataka u svrhe odlučivanja i odgovornosti
- horizontalni i vertikalni odnosi koji su ispod optimuma i jedinstvena svrha
- efikasnost u korišćenju raspoloživih resursa
- partnerstva i učešće učenika, roditelja i zaposlenih
- raspoloživost neophodnih kompetencija, kako na nacionalnom, tako i na institucionalnom nivou.

Takođe, razvijanje digitalnih sadržaja i puna implementacija koncepta Digitalne škole imaju suštinski značaj za stvaranje obrazovnog sistema koji može da izdrži razne izazove. Ta modernizacija je ključna za zadatke na planu nastave i administracije i direktno utiče na kvalitet rada i nivo znanja učenika. Značajan nedostatak je nedovoljan broj IT stručnjaka u ovoj oblasti, što utiče i na održavanje postojećih sistema i na dinamiku razvoja. Obrazovni sistem raspolaže sa svega 50% neophodnog kompjuterskog hardvera, što naglašava potrebu za postojanjem više opreme i bolje internet veze u svim školskim/predškolskim objektima, ali i centralnim obrazovnim institucijama. Uspješno sprovođenje digitalnih rješenja uveliko se oslanja na digitalne vještine svih učesnika u sistemu obrazovanja, koje trenutno nijesu na zadovoljavajućem nivou, što značajno utiče na ukupnu efikasnost.

Takođe, aktivnosti na promovisanju inkluzivnog obrazovanja – naročito djece s posebnim obrazovnim potrebama – otežane su usljed ograničenih resursa i neadekvatne koordinacije između institucija zaduženih za rješavanje tih potreba. Ta situacija vodi nejednakostima u pristupu kvalitetnom obrazovanju za ranjive populacije učenika.

**Upravljanje ljudskim resursima i neophodne kompetencije:** Ključna slabost identifikovana u obrazovnom sektoru je nepostojanje strateškog dokumenta kojim se uređuje upravljanje ljudskim resursima, naročito u pogledu planiranja i profesionalnog razvoja. Prema Analizi obrazovnog sektora (ESA) iz 2020. godine, ne postoji okvir javnih politika za planiranje ljudskih potencijala u obrazovnom sektoru.

Uz gore navedeno, onima koji vode obrazovanje, uključujući zaposlene u MPNI, školama i centralnim obrazovnim institucijama, neophodno je dalje jačanje kapaciteta za uspješno upravljanje i sprovođenje krupnih reformi. Tu spada ekspertiza u oblasti strateškog planiranja, evaluacije politika i upravljanju složenom međusektorskom dinamikom, kao i digitalne vještine koje povećavaju ukupnu efikasnost. Pored toga, ključno je njegovanje kulture kontinuiranog profesionalnog razvoja na svim nivoima obrazovnog sektora, od nastavnika do kreatora politika, kako bi se osiguralo da pojedinci posjeduju potrebne vještine za unapređenje kvaliteta i upravljanje obrazovanjem.

**Korišćenje podataka za potrebe odlučivanja i odgovornosti:** Korišćenje podataka u svrhu donošenja potkrijepljenih odluka i odgovornosti i dalje je nedovoljno. Veliki izazov leži u prikupljanju, analizi i korišćenju podataka koji proizilaze iz procesa istraživanja, praćenja i evaluacije i obrazovnog informacionog sistema. Taj nedostatak utiče na sposobnost procjene da li obrazovne politike imaju željene ishode i otežava pravovremenu intervenciju u slučaju slabijeg učinka. Za poboljšanje upravljanja i ukupnog učinka obrazovnog sistema potrebna je jača horizontalna povezanost unutar sistema. Iako postoji obrazovni informacioni sistem koji obuhvata sve nivoe obrazovanja, uključujući srednje obrazovanje, postoji hitna potreba za proširenjem evidencije i uvođenjem novih modula. Takvi dodaci bi integrisali podatke s drugim sistemima i olakšali razmjenu i korišćenje podataka i sveobuhvatniju analizu, koja bi mogla da potkrijepi donošenje odluka i poboljša programe usmjerene na unapređenje kvaliteta obrazovanja i podršku djeci i učenicima.

#### Vladine inicijative za unapređenje učinka

Kao odgovor na navedene izazove na planu upravljanja i rukovođenja, Crna Gora je pokrenula nekoliko inicijativa sa ciljem unapređenja učinka sektora obrazovanja.

**Usklađivanje sa evropskim standardima:** Crna Gora aktivno radi na usklađivanju svojih obrazovnih politika i struktura s Evropskim okvirom kvalifikacija (EQF). Ova inicijativa, koju vodi Savjet za kvalifikacije,

ključna je za osiguranje kvaliteta i relevantnosti obrazovnih ishoda u kontekstu evropskih integracija. Savjet nadzire rad sektorskih komisija i daje preporuke za razvoj kvalifikacija koje su usklađene sa zahtjevima tržišta rada u različitim sektorima.

**Stručno obrazovanje (VET):** Vlada je stavila snažan naglasak na stručno obrazovanje kao glavni instrument za rješavanje problema nedostatka vještina i poboljšanje mogućnosti za zapošljavanje mladih. Stručno obrazovanje postaje ključni faktor za smanjenje nezaposlenosti, posebno među mladima, kroz razvoj vještina koje su direktno povezane sa potrebama tržišta rada. Centar za stručno obrazovanje ima ključnu ulogu u koordinaciji ovih napora, budući da se stara da programi stručnog obrazovanja i dalje odgovaraju na dinamične potrebe ekonomije Crne Gore, pružajući relevantne kvalifikacije koje povećavaju konkurentnost radne snage.

**Osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja:** Agencija za kontrolu i osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja preduzela je značajne korake u usklađivanju visokoškolskih ustanova u Crnoj Gori s evropskim standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja (ESG). Usklađivanjem se osigurava da crnogorski univerziteti i programi visokog obrazovanja ispunjavaju međunarodne standarde i ostanu konkurentni na globalnom akademskom tržištu.

### C3. Pravni okvir i javne politike

Obrazovni proces u Crnoj Gori organizovan je u skladu s domaćim i međunarodnim zakonskim i strateškim okvirima, koji osiguravaju kvalitet i poštovanje savremenih standarda i potreba društva.

Obrazovni proces se u Crnoj Gori odvija u skladu sa Opštim zakonom o obrazovanju i vaspitanju (iz 2024. godine) i u skladu sa zakonima kojima se uređuju različiti nivoi obrazovanja:

- Zakon o predškolskom obrazovanju i vaspitanju (iz 2017. godine)
- Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju (usvojen 2017. godine)
- Zakon o obrazovanju i vaspitanju djece sa posebnim obrazovnim potrebama
- Zakon o gimnaziji (iz 2017. godine)
- Zakon o stručnom obrazovanju (iz 2017. godine)
- Zakon o visokom obrazovanju (iz 2023. godine)
- Zakon o obrazovanju odraslih (iz 2017. godine)
- Zakon o zabrani diskriminacije osoba sa invaliditetom
- Zakon o Nacionalnom okviru kvalifikacija (usvojen 2010. godine)
- Zakon o nacionalnim stručnim kvalifikacijama (usvojen 2018. godine)
- Zakon o vaspitanju i obrazovanju djece sa posebnim obrazovnim potrebama.

Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju usvojila je Skupština Crne Gore u novembru 2002. godine. Zakon je naknadno mijenjan u nekoliko navrata, a najnovije izmjene su usvojene u septembru 2024. godine. Riječ je o krovnom zakonu u oblasti obrazovanja i obuke u Crnoj Gori, kojim se uređuje obrazovno-vaspitanje u sljedećim područjima: predškolsko i osnovno obrazovanje, srednje opšte obrazovanje, stručno obrazovanje, obrazovanje i vaspitanje osoba s posebnim obrazovnim potrebama i obrazovanje odraslih. Isti definiše obrazovno-vaspitanje ustanove, upravljanje ustanovom, nastavnike, obuku i napredovanje nastavnika, osiguranje kvaliteta, finansiranje i dr.

Podzakonskim aktima je uređeno osnivanje ustanova u oblasti obrazovanja, licenciranje nastavnika, izbor programa stručnog usavršavanja i autora programa, ocjenjivanje učenika, upis učenika u škole, kao i uključivanje odraslih u programe obrazovanja, polaganje mature i stručnih ispita, eksterno testiranje, sticanje nacionalnih stručnih kvalifikacija, ključne vještine i slične aktivnosti koje su od ključnog značaja za funkcionisanje obrazovnog sistema u Crnoj Gori.

Kvalitet obrazovanja u ustanovama utvrđuje se u skladu sa Pravilnikom o sadržaju, oblicima i načinu utvrđivanja kvalitete obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama (2020. godina)<sup>35</sup> i Metodologijom za osiguranje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u predškolskoj ustanovi, školi, obrazovnom centru, resursnom centru, kod organizatora obrazovanja odraslih i u domu učenika<sup>36</sup>.

Razvoj određenih nivoa i oblasti obrazovanja dodatno uređuju strateški dokumenti, među kojima i:

- Strategija ranog obrazovanja i vaspitanja u Crnoj Gori 2021 – 2025.
- Strategija inkluzivnog obrazovanja 2019 – 2025.
- Strategija za digitalizaciju obrazovanja 2022 – 2027.
- Strategija za cjeloživotnog preduzetničko učenje Crne Gore (2020 – 2024)
- Strategija obrazovanja odraslih u Crnoj Gori 2015 – 2025.
- Strategija obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori (2017 – 2024)
- Strategija socijalne inkluzije Roma i Egipćana u Crnoj Gori 2021 – 2025.
- Strategija za ostvarivanje prava djeteta 2019 – 2023.
- Strategija ranog razvoja 2023 – 2027.
- Nacionalna strategija za mlade 2023 – 2027.
- Strategija za borbu protiv trgovine ljudima 2019 – 2024.
- Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2021 – 2025.
- Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori (2020 – 2024) s Akcionim planom za 2020-2021.
- Strategija za zaštitu lica s invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti 2022 – 2027.

#### C4. Trendovi u obrazovanju

U analiziranju obrazovnog sektora u Crnoj Gori bitno je procijeniti sposobnost zemlje da uspješno pretvori svoje ulazne stavke, kao što su rashodi, resursi za nastavnike i obrazovni materijali u željene rezultate, kao što su kvalitetni časovi, razvoj infrastrukture i stope završavanja školovanja. Procjenom veze između ulaznih stavki i rezultata i praćenjem u kojoj mjeri ti napori, na inkluzivan način, dovode do boljih ishoda učenja za sve učenike, sveobuhvatna analiza stanja može pružiti dragocjene uvide u djelotvornost i inkluzivnost crnogorskog obrazovnog sistema.

Ovaj odjeljak to čini tako što ocjenjuje trenutni kontekst crnogorskog obrazovnog sistema u pogledu sljedećeg:

- a) pristupa i obuhvata učenika i aktuelnim načinom ocjenjivanja njihovih postignuća
- b) centralne uloge nastavnika u predvođenju promjena

---

<sup>35</sup> Institute for Education (2023) Rulebook on content, forms and methods of determining quality, <https://www.gov.me/dokumenta/8c01b77e-b191-4b5a-8ffd-958c0d656a68>

<sup>36</sup> Institute for Education (2023) Methodology for ensuring and improving the quality of educational work in the institution, <https://www.gov.me/dokumenta/410dfbd3-c202-48a6-90e4-ced271ee8482>

- c) načina na koji sistem obrazovanja efikasno podržava svoje neophodne funkcije, poput nadzora upravljanja ljudskim resursima i prikupljanja i obrade podataka
- d) mjere u kojoj obrazovna infrastruktura može da podrži pozitivnu nastavu i učenje.

### Pristup

Neto stope upisa od 98, 8% za osnovno i 76, 1% za srednje obrazovanje<sup>37</sup> pokazuju da je Crna Gora ostvarila impresivna poboljšanja u pogledu dostupnosti obrazovanja<sup>38</sup>. Djeca takođe provode duže vrijeme u obrazovnom sistemu, sa stopom završetka osnovnog obrazovanja (PCR) koja je porasla na 93% u 2020. godini, što pozicionira Crnu Goru u skladu sa globalnim prosjekom od 93,2% u 2018. godini. Dalje, očekivano trajanje školovanja (SLE) u 2020. godini iznosi 12, 25 godina u prosjeku, uključujući 8, 90 godina u osnovnom obrazovanju (blizu očekivanih 9 godina) i 3, 35 godina u srednjem obrazovanju, takođe blizu neobaveznog maksimuma od 4 godine. Ovo približava prosjeku EU od 12, 9 godina i pozicionira Crnu Goru ispred nekih članica EU, poput Mađarske (12, 1) ili Kipra (12, 08).

Brojke iz Analize sektora obrazovanja iz 2022. godine pokazuju oporavak nakon pandemije COVID 19. Tako je, na primjer, stopa upisa u predškolsko obrazovanje porasla 7% u odnosu na 2021. godinu, pri čemu stopa obuhvata djece od 3 do 6 godina trenutno iznosi 76% (75% za djevojčice, 77% za dječake)<sup>39</sup>. Evidentan je i uzlazni trend kad su u pitanju djeca iz najranjivijih grupa – procenat djece sa smetnjama u razvoju je porastao za 7%, a procenat romske djece u predškolskom obrazovanju značajno je porastao za 47%. Zabilježen je značajan porast broja djece sa smetnjama u razvoju u srednjem obrazovanju od 5%.

### Ocjenjivanje učenika i učenička postignuća

Sistem ocjenjivanja učenika u Crnoj Gori funkcioniše unutar okvira nekoliko ključnih zakona, uključujući Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju i Zakon o gimnazijama, koji propisuju kombinaciju deskriptivnih i numeričkih ocjena tokom obrazovnog ciklusa. Iako ovi propisi osiguravaju redovno ocjenjivanje učenika i pružanje povratnih informacija roditeljima, značajni izazovi i dalje postoje u načinu na koji ocjenjivanje podržava učenje i razvoj učenika.

Jedan od ključnih problema je neusklađenost između ciljeva crnogorskog kurikuluma, osmišljenog da podstiče kritičko mišljenje, kreativnost i rješavanje problema i stvarnih praksi ocjenjivanja u učionicama. Uprkos ambicijama iz kurikulumu, ocjenjivanje često naglašava reprodukciju sadržaja, ograničavajući ulogu koju ima u podsticanju kognitivnih vještina višeg reda. Interno ocjenjivanje se uveliko fokusira na pamćenje, umjesto na razvoj kompetencija.

Trenutno, sumativno ocjenjivanje ostaje dominantna forma evaluacije; iako su reforme težile prelasku na učenje zasnovano na kompetencijama, prakse ocjenjivanja u učionici su zaostajale. Naglasak na ocjenjivanju na kraju perioda ograničio je upotrebu formativnog ocjenjivanja, alata koji je široko prepoznat

<sup>37</sup> Neto stope upisa u predškolsko i osnovno obrazovanje za 2020. i srednje obrazovanje za 2019.

<sup>38</sup> UNICEF (2022) Education Sector Analysis 2015 - 2020.

<https://www.unicef.org/montenegro/en/reports/education-sector-analysis-2015-2020>

<sup>39</sup> Ibid

kao ključan za kontinuirani razvoj učenika. Potreba za prelaskom sa sumativne na formativnu procjenu primijećena je od rezultata PISA istraživanja iz 2015. godine, ali je napredak u sprovođenju tog prelaska spor, pri čemu se praksa ocjenjivanja u učionicama često navodi kao zapostavljeno područje<sup>40</sup> (ESA, str. 77-78, 98). Kao odgovor na ove izazove, 2018. godine je unutar Zavoda za školstvo osnovana komisija koja bi predvodila reforme, naročito u vezi formativnog ocjenjivanja. Komisija je predložila nekoliko mjera, uključujući izradu priručnika za ocjenjivanje i uvođenje programa za obuku nastavnika s ciljem unapređenja praksi formativnog ocjenjivanja. Iako je 2020. priručnik Ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika i unapređivanja nastave i učenja (Z. Lalović)<sup>41</sup> izrađen i dostupan nastavnicima i školama, zbog pandemije COVID 19 i drugih ograničenja resursa, implementacija ovih reformi je odložena, a formativno ocjenjivanje ostaje nedovoljno iskorišćeno u cijelom obrazovnom sistemu.

Testiranje učenika vrši se na kraju 6.razreda osnovne škole predstavlja instrument koji kreatorima obrazovne politike koristi za praćenje i unapređivanje kvaliteta obrazovanja i pruža podatke o predmetnom programu i njegovoj prilagođenosti uzrasnoj dobi učenika. Cilj testiranja, dakle, nije vrednovanje individualnih postignuća pojedinih učenika. Provjera znanja sa eksterno pripremljenim zadacima vrši se putem testiranja učenika 9.razreda iz crnogorskog-srpskog, bosanskog i hrvatskog jezika i književnosti, matematike i izabranog predmeta. Na kraju 4.razreda srednjoškolskog obrazovanja učenici pristupaju maturalnom/stručnom ispitu zavisno od toga da li su pohađali gimnazijski obrazovni program ili su učenici srednjih stručnih škola koji su završili stručne ili umjetničke škole. STAVLJAM KOMENTAR OVDJE DA BI BIO VIDLJIVJI: Ovo što je dodato je opis, a ne trendovi. Ukoliko ne možemo da stavimo trendove, trebalo bi unijeti makar posljednje podatke.

Paralelno s tim, standardizovana međunarodna testiranja pružaju dodatne uvide u rezultate crnogorskih učenika. Na testu čitanja PIRLS iz 2021. godine, 87% crnogorskih učenika postiglo je rezultat na osnovnom nivou ili iznad njega<sup>42</sup>. U testiranju TIMSS 2023 iz matematike, 84% crnogorskih učenika pokazalo je osnovno znanje, dok je 19% postiglo više nivoe. U oblasti nauke, 80% desetogodišnjaka je pokazalo osnovno znanje, a 12% postiglo je više nivoe. Svaki od ovih rezultata predstavlja značajno postignuće iznad osnovnog nivoa vještina, ali još uvijek zaostaje u regionalnim poređenjima.

Rezultati testiranja petnaestogodišnjaka PISA iz 2022. godine pokazuju da je 47, 1% učenika dostiglo nivo 2 ili viši iz čitanja, 40, 5% iz matematike i 45, 1% iz nauke. Udio učenika na visokim kognitivnim nivoima je 1% iz matematike, 0, 6% iz čitanja i 0, 3% iz nauke. Postojala je i razlika u rezultatima na osnovu socio-ekonomskog statusa: učenici iz najviših 25% percentila su imali za 67 bodova bolje rezultate iz matematike od onih iz najnižih 25%. Premda značajna, ta razlika je zapravo manja nego prosječna razlika na nivou OECD od 93 boda između učenika s najboljim i najslabijim socio-ekonomski statusom. Vrijedi pomenuti da je 14% učenika u nepovoljnijem položaju iz Crne Gore bilo u mogućnosti da postigne rezultate iz matematike koji spadaju u najbolju četvrtinu, u odnosu na OECD prosjek od 10%, što ukazuje na određeni stepen akademske otpornosti kod učenika iz porodica sa nižim dohotkom.

Ovi rezultati naglašavaju izazove na planu pravičnosti i kvaliteta unutar crnogorskog obrazovnog sistema. Trenutno stanje ocjenjivanja učenika naglašava kritičnu potrebu za reformom kako bi se premostio jaz u

---

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/5dd9760b-9051-4745-b56c-c200e23a3cd6>

<sup>42</sup> IEA (2021) Montenegro PIRLS 2021 Encyclopedia. <https://pirls2021.org/wp-content/uploads/2022/10/Montenegro.pdf>

uspješnosti i poboljšala ukupna postignuća učenika. Dok uspjeh nekih učenika u nepovoljnom položaju ukazuje na potencijal, razlika u postignućima i mali postotak učenika s visokim uspjehom ukazuju na sistemske probleme kojima se treba pozabaviti. Nove reforme moraju se usredsrijediti na poboljšanje ishoda učenja, posebno za učenike iz grupa u nepovoljnom položaju, kako bi se osiguralo da crnogorski učenici budu bolje pripremljeni za buduće akademske izazove i izazove tržišta rada.

### Pravičnost i inkluzija

Crna Gora je razvila snažne zakone, politike i prakse poput Zakona o vaspitanju i obrazovanju djece sa posebnim obrazovnim potrebama i Strategije inkluzivnog obrazovanja (2019 – 2025) kako bi podržala uključivanje djece s posebnim obrazovnim potrebama u sistem redovnog obrazovanja. U Crnoj Gori, najizraženiji dispariteti u pristupu i ishodima obrazovanja proističu iz socio-ekonomskog statusa (SES) i geografskog područja, dok rodne razlike ostaju minimalne.

Iako su dostupni podaci o broju djece s posebnim obrazovnim potrebama koja su upisana u redovne škole i resursne centre, ukupan broj djece sa smetnjama u razvoju u Crnoj Gori ostaje nepoznat. Broj djece s posebnim obrazovnim potrebama u redovnim osnovnim školama u stalnom je porastu, dok se broj djece u resursnim centrima smanjuje. Međutim, kad je riječ o srednjem obrazovanju, udio djece s posebnim obrazovnim potrebama u resursnim centrima ostaje veći u poređenju s osnovnim obrazovanjem, što ukazuje na sporiju tranziciju ka punoj inkluziji. Podršku procesu pohađanja nastave, pružaju i asistenti u nastavi. Kao podrška djeci s posebnim obrazovnim potrebama zapošljavaju se asistenti u nastavi na svim nivoima obrazovanja, do univerzitetskog. Njihova uloga se odnosi na pružanje podrške u obezbjeđivanju pristupa obrazovanju i obrazovnom postignuću za djecu sa: težim i teškim tjelesnim smetnjama, umjerenim intelektualnim smetnjama, bez vida, najtežim i potpunim gubitkom sluha, težim do teškim govorno-jezičkim smetnjama i autizmom. U školskoj 2023/2024. godini bilo je angažovano 517 asistenata u nastavi (predškolsko obrazovanje-118, osnovna škola-336, srednja škola-63)<sup>43</sup>.

Uveden je i niz mjera za podršku integraciji romske i egipćanske djece u obrazovni sistem Crne Gore. Uprkos ovim naporima, država se i dalje suočava sa značajnim izazovima. Upis u programe vaspitanja i obrazovanja u ranom uzrastu iznosi svega 16%<sup>44</sup>. Dodatno, samo 56% romske djece završi osnovno obrazovanje, a samo 3% srednje obrazovanje. Na ovakve ishode dodatno utiču siromaštvo i razlike između regiona, pri čemu se djeca iz siromašnijih domaćinstava i ruralnih područja suočavaju s najvećim preprekama. Broj djece koja se ne školuju je u padu od 2013. godine, ali je ova pojava i dalje prisutna u ruralnim područjima i kod socio-ekonomski ugroženih porodica, naročito u sjevernom dijelu zemlje. Podršku vaspitno-obrazovnom procesu u osnovnoj školi pružaju medijatori u socijalnoj inkluziji Roma i Egipćana, kroz praćenje redovnosti pohađanja nastave, povezivanje romske i egipćanske zajednice i škole, odnosno vrtića, te posredovanja u slučaju jezičke barijere.

Socio-ekonomski status (SES) učenika ima značajan uticaj na obrazovne ishode. Djeca koja potiču iz porodica niskog socio-ekonomskog statusa pogođenih siromaštvom, šest do osam puta manje pohađaju predškolske ustanove u odnosu na njihove vršnjake koji potiču iz porodica boljeg socio-ekonomskog statusa. Srednje obrazovanje pohađa 64% djece iz siromaštvom pogođenih porodica, u poređenju s 97%

---

<sup>43</sup> MEIS.

<sup>44</sup> MICS.



djece iz porodica prosječnog ili srednjeg socio-ekonomski statusa, pri čemu je primjetan pad stope školovanja u južnom regionu<sup>45</sup>. Broj učenika koji završavaju završetka škole prati sličan obrazac, pri čemu su razlike u materijalnom statusu, kao determinante, izraženije na nivou srednjeg obrazovanja.

Kad je riječ o rodnim razlikama, Crnu Goru karakteriše relativno minimalni jaz u upisu i pristupu na svim nivoima obrazovanja. Međutim, procjene u pogledu učenja ukazuju na razlike u ishodima. Rezultati PISA 2022 pokazuju da su djevojčice bolje od dječaka za 35 bodova u čitalačkoj pismenosti. Na nivou testirane populacije gotovo da nema razlike u prosječnom broju ostvarenih bodova iz matematike između dječaka (405,44) i djevojčica (405,77)<sup>46</sup>. Istraživanje TIMSS 2019<sup>47</sup> takođe pokazuje da su djevojčice ostvarile 6 poena više od dječaka u nauci, dok dječaci ostvaruju 5 poena više u matematici<sup>48</sup>. U novom ciklusu TIMSS 2023<sup>49</sup> dječaci su zabilježili napredak od 28 bodova iz matematike i bolji su od djevojčica za 12 bodova dok su iz nauke bolji za četiri boda<sup>1</sup>. Najizraženija rodna razlika u ishodima obrazovanja ogleda se u čitanju. Vidljiva razlika očituje se već kod desetogodišnjaka, s tim da djevojčice, prema PIRLS-u, ostvaruju prednost od 20 bodova u odnosu na dječake. Rezultati PISA 2022 iz oblasti čitalačke pismenosti pokazuju da više od polovine djevojčica (56, 12%) postiže nivo 2 ili viši nivo, u odnosu na 38, 35% dječaka. S druge strane, dječaci ostvaruju bolje rezultate u pogledu dostizanja najviših nivoa 5 i 6 iz matematičke i naučne pismenosti. S obzirom da je procenat manji od 1% ne može se govoriti o statistički značajnoj razlici.

### Pedagoški rad i kurikulum

Crna Gora je napravila značajne iskorake u osavremenjavanju sistema obrazovanja, naročito sveobuhvatnom reformom kurikuluma iz 2001. godine, čiji je cilj bio usklađivanje obrazovnih programa sa savremenim pedagoškim konceptima. Promjena paradigme obrazovanja ka kurikulumu zasnovanom na kompetencijama stavila je naglasak na obrazovanje usmjereno na učenika, promovišući aktivno učenje, kritičko mišljenje i socio-emocionalni razvoj. Ipak, sprovođenje ovih reformi suočava se s brojnim izazovima.

Prilagođavanje nastavnika ovim reformama ostaje pitanje koje izaziva zabrinutost. Mnogi nastavnici se i dalje oslanjaju na tradicionalne metode nastave usmjerene na sadržaj, a ne na pristupe zasnovane na kompetencijama koji podstiču vještine razmišljanja višeg reda<sup>50</sup>. Istraživanja pokazuju da nastavnici često daju prioritet prenošenju sadržaja u odnosu na razvoj učeničkih kompetencija, uz ograničenu upotrebu interaktivnih i participativnih nastavnih metoda<sup>51</sup>.

---

<sup>45</sup> UNICEF (2022) Analiza sektora obrazovanja 2015–2020.

<https://www.unicef.org/montenegro/en/reports/education-sector-analysis-2015-2020>

<sup>46</sup> [OECD \(2023\), PISA 2022 Results \(Volume I\): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/53f23881-en](https://doi.org/10.1787/53f23881-en)

<sup>47</sup> Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., Kelly, D. L., & Fishbein, B. (2020). TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science. Retrieved from Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center website: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/international-results/>

<sup>48</sup> UNICEF (2022) Analiza sektora obrazovanja 2015–2020. <https://www.unicef.org/montenegro/en/reports/education-sector-analysis-2015-2020>

<sup>49</sup> von Davier, M., Kennedy, A., Reynolds, K., Fishbein, B., Khorramdel, L., Aldrich, C., Bookbinder, A., Bezirhan, U., & Yin, L. (2024). TIMSS 2023 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center. <https://doi.org/10.6017/lse.tpisc.timss.rs6460>

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

Iako je Crna Gora uložila određene napore da udžbenike i nastavne materijale uskladi s nedavnim reformama kurikuluma, postoje oblasti u kojima je neophodno izvršiti dalja poboljšanja kako bi se u potpunosti podržao proces učenja. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva radi na poboljšanju i diversifikaciji nastavnih resursa, uključujući i izradu digitalnih formata, kako bi se bolje odgovorilo na savremene obrazovne potrebe. Međutim, određeni izazovi ostaju – naročito kad je riječ o osiguravanju da udžbenici dosljedno promovišu kritičko mišljenje i premoste jaz između teorijskog znanja i praktične primjene<sup>52</sup>. U srednjim stručnim školama na udžbenike se tradicionalno gleda kao na isuviše akademske i nepovezane sa stvarnim vještinama. Ipak, napredak je postignut, a nedavni razvoj događaja ukazuje na posvećenost Crne Gore kvalitetu u ovoj oblasti. Naime, tri udžbenika namijenjena školama za tehničko i stručno obrazovanje dobila su Evropsku nagradu za kvalitet (BELMA)<sup>53</sup>. Iako su potrebna poboljšanja, ovi napori ukazuju na to da se preduzimaju dalji koraci na unapređenju kvaliteta i relevantnosti obrazovnih materijala u Crnoj Gori.

Analiza odabranih predmetnih programa i udžbenika<sup>54</sup> iz rodne perspektive ukazuje na potrebu za unapređenjem programa i udžbenika na način da doprinesu postizanju rodne ravnopravnosti. U različitim programima, pretežno se koristi generički muški oblik, uz veoma malo i nimalo napora da se koristi rodno neutralan jezik, što dodatno doprinosi nevidljivosti žena i djevojčica u obrazovnim materijalima. Nedostatak eksplicitnog rodno-relevantnog sadržaja i kritičke diskusije o rodnim ulogama održavaju stereotipe i ne dovode u pitanje tradicionalne percepcije. Na primjer, nastavni program predmeta „Priroda i društvo” se u najmanjoj mjeri bavi rodnim ulogama, naglašavajući društvenu organizaciju rodnih razlika u svega jednom ishodu učenja, dok su neki drugi predmeti poput matematike i fizike u potpunosti lišeni rodno osjetljivih sadržaja. Takođe, udžbenici često prikazuju žene u tradicionalnim, pokornim ulogama, s ograničenom zastupljenošću žena u profesionalnom ili liderskom kontekstu.

### Okruženje za učenje

Obrazovne institucije u Crnoj Gori rade na stvaranju sigurnih, stimulativnih okruženja koja promovišu razvoj ključnih kompetencija, socio-emocionalnih vještina i učenja vezanog za održivost. Kurikulum je modernizovan kako bi se naglasile kompetencije kao što su rješavanje problema, informacijska pismenost i odgovorno donošenje odluka. Međutim, primjetni su izazovi koji se tiču implementacije, posebno u pogledu ugrađivanja ovih kompetencija u sve nivoe obrazovanja.<sup>55</sup>

Prepoznata je i potreba za poboljšanjem školskog okruženja kako bi postalo inkluzivnije i podržavajuće. S porastom digitalnog učenja opravdana je zabrinutost u vezi sa sigurnošću učenika u virtuelnom okruženju uključujući i problem nasilja putem interneta (cyberbullying). Osim toga, stroga disciplinska klima u školama, u kombinaciji s tolerisanjem velikog broja izostanaka i visokim procentom učenika s „fiksni

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> CDM (2024) Crnogorske čitanke osvojile nagradu BELMA. <https://www.cdm.me/drustvo/crnogorske-citanke-osvojile-nagradu-belma/>

<sup>54</sup> MPNI, UNICEF, OSCE, Gender Analysis of Selected Subject Curricula and Textbooks/ Rodna analiza odabranih nastavnih programa i udžbenika (neobjavljenja)

<sup>55</sup> Ibid.

načinom razmišljanja“, negativno utiču na okruženje za učenje. U mnogim srednjim školama manjka povjerenja na relaciji nastavnik–učenik, što dodatno doprinosi nepovoljnoj školskoj klimi<sup>56</sup>.

Socijalno-emocionalno učenje (SEL) postalo je prioritet, naročito nakon pandemije COVID 19, koja je naglasila problem mentalnog zdravlja djece i adolescenata, što je i u drugim državama ozbiljan izazov. Program „Moje vrijednosti i vrline,“ koji je usmjeren na razvoj socijalnih i emocionalnih vještina djece, predstavlja izvanredan resurs za čiju primjenu su obučeni timovi nastavnika iz 109 osnovnih i srednjih škola. Međutim, mnoge škole se i dalje suočavaju s poteškoćama u namjeri da pruže neophodnu podršku emocionalnoj dobrobiti učenika, što rezultira nedostatkom angažovanja i motivacije (ESA, str. 85) i ukazuju na potrebu daljeg širenja i efikasnije integracije ovog programa u svakodnevnu nastavu i rad škola.

Crna Gora je usvojila Strategiju za digitalizaciju obrazovnog sistema (2022 – 2027) u cilju integracije digitalnih tehnologija u obrazovne i administrativne procese. Razvoj digitalnih udžbenika i materijala za učenje dio je ove inicijative, ali ostaju izazovi u osiguravanju učinkovite implementacije i pristupačnosti za sve učenike<sup>57</sup>.

#### Nastavničke kompetencije i dostupnost kompetentnog stručnog kadra

Kvalitet obrazovnog sistema Crne Gore direktno zavisi od kadrovske strukture i kompetencija zaposlenih na svim nivoima obrazovanja.

Analiza sektora obrazovanja (2015 – 2020), rezultati učenika na nacionalnim testiranjima i postignuća naših učenika na međunarodnim studijama ukazuju na neophodnost unapređenja inicijalnog obrazovanja nastavnika, njihovog profesionalnog razvoja i angažovanja kvalifikovanog i motivisanog stručnog kadra za odgovarajuće pozicije. Iako je sistem profesionalnog razvoja nastavnika razvijen i zakonski uređen, on nije doveo do željenih efekata zbog nedovoljnih finansijskih sredstava za profesionalni razvoj nastavnika u prethodnom periodu, nedostatka unutrašnje motivacije među nastavnicima/vaspitačima i neadekvatne primjene stečenih znanja i vještine u nastavnoj praksi.

Zbog nedostatka dokumenata koji jasno uređuju politiku u ovoj oblasti, izostalo je učinkovito, sistematično i dugoročno planiranje kadrovskih kapaciteta u obrazovanju. Ne postoji ni analiza budućih potreba sistema. Efikasnost obrazovnog sistema u velikoj mjeri zavisi od dostupnosti kompetentnih nastavnika, koji se zapošljavaju na osnovu objektivnih kriterijuma. Analiza sektora obrazovanja 2015 – 2020. skreće pažnju na to da proces zapošljavanja mora biti transparentan i utemeljen na jasnim kriterijumima: kvalifikacijama, nastavnim kompetencijama i iskustvu. Iako propisi u ovoj oblasti postoje, njihova ograničenja mogu predstavljati prepreku zapošljavanju kvalifikovanog kadra i ograničiti mogućnosti i prilike za profesionalni razvoj.

Deficit nastavnika za STEM oblast predstavlja izražen problem već duži period i još uvijek ne postoji rješenje za kontinuiranu pripremu kvalifikovanih nastavnika kako bi se ovaj problem prevazišao. U pojedinim opštinama sve je izraženiji i nedostatak vaspitača u predškolskim ustanovama.

Sistem obrazovanja ne obezbjeđuje ni potreban broj profesionalaca, posebno psihologa, logopeda, defektologa, pedagoga i socijalnih radnika<sup>58</sup> [10], a u školama u kojima su angažovani, često se dešava da

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup>

su oni opterećeni administrativnim poslovima, što se negativno odražava na vrijeme koje je potrebno za rad s djecom. To je jedan od razloga zašto neke obrazovne ustanove nisu razvile dovoljno stimulatívno, inkluzívno i sigurno okruženje za sveobuhvatan razvoj ličnosti djece/učenika (s ciljem postizanja nultog nivoa nasilja u školama). Tabela u nastavku prikazuje trenutni broj stručnih saradnika u školama, uključujući pedagoge, psihologe i defektologe, zajedno s preporučenim standardima i razlikom između stvarnog broja i standarda koji se smatra neophodnim.

**Tabela 3: Stručni saradnici u školama u različitim nivoima obrazovanja**

<b>Nivo obrazovanje</b>	<b>Vrsta pomoćnog osoblja/stručnih saradnika</b>	<b>Broj zaposlenih</b>
Predškolsko vaspitanje i obrazovanje	Pedagozi	22
	Psiholozi	18
	Logopedi	9
	Defektolozi	12
Osnovno obrazovanje	Pedagozi	90
	Psiholozi	44
	Logopedi	19
	Defektolozi	18
Srednje obrazovanje	Pedagozi	37
	Psiholozi	14
	Logopedi	0
	Defektolozi	1

Neujednačena demografska struktura i migracija stanovništva sa sjevera u centralni i južni region, kao i značajan porast broja migranata iz drugih jezičkih područja, direktno se odražavaju na sektor obrazovanja i neravnomjerno opterećenje nastavnika. Odnos u broju nastavnika i učenika u osnovnom obrazovanju kreće se od 1:2, 7 (Šavnik) do 1:19 (Budva, Tivat), dok je u najvećim školama u Podgorici i Budvi taj odnos

1:30, 1:33. U srednjim stručnim školama, odnos u broju nastavnika i učenika bliži je prosjeku OECD-a i iznosi 1:12/13 [9] .

### Inicijalno obrazovanje vaspitača/nastavnika

Analiza sektora obrazovanja 2015 – 2020. naglašava potrebu za reformom programa inicijalnog obrazovanja nastavnika s fokusom na razvoj vještina koje podržavaju sve učenike, uključujući i one iz marginalizovanih zajednica.

Nastavnici se obrazuju na državnom Univerzitetu Crne Gore, tri privatna univerziteta i Fakultetu za crnogorski jezik i književnost. Međutim, studijski programi za obrazovanje nastavnika nisu u dovoljnoj mjeri osavremenili kurikulum za sticanje ključnih i transverzalnih kompetencija. Na nekim studijskim programima studenti ne izučavaju pedagogiju, psihologiju, andragogiju, didaktiku, metodiku niti su u kurikulum svih studijskih programa uključene kompetencije: ocjenjivanje, digitalne kompetencije i socio-emocionalne vještine, [4] što za posljedicu ima nedovoljnu praktičnu obučenos nastavnika za vaspitno-obrazovni rad.

Postoji značajan disbalans između studijskih programa za nastavnike razredne i predmetne nastave<sup>59</sup> u pogledu zastupljenosti pedagoško-metodičke grupe predmeta, koja ima važnu ulogu u obrazovanju budućih nastavnika<sup>60</sup>.

Nastavnici stručno-teorijske nastave u srednjim stručnim školama koji najčešće realizuju nastavu iz više stručnih predmeta, imaju visokoškolsko obrazovanje (npr. tehnološko, elektro, mašinsko, zdravstveno, ekonomsko, pravno i dr.) koje ne uključuje pedagoško-psihološko obrazovanje, već se ono stiče kroz sistem profesionalnog razvoja nastavnika tj. stručno usavršavanje nastavnika (dodatnih 16 sati obuke u toku pet godina) što nije dovoljno. Ova okolnost ima za posljedicu da se nastavnici stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave prvi put susreću na stručnom ispitu s provjerom znanja i vještina iz pedagoško-psihološke i didaktičko-metodičke oblasti. Pored toga, mnogim nastavnicima, posebno stručnih predmeta, nedostaje profesionalno iskustvo u privredi ili kontakt sa privredom i poslovnom zajednicom, što umanjuje njihovu sposobnost da efikasno razvijaju profesionalne vještine učenika.

Većina nastavnika predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja posjeduje VII-1 nivo kvalifikacije prema Crnogorskom kvalifikacionom okviru (ekvivalentno 180 ECTS samo za predškolsko i 240 ECTS za ostale). Broj nastavnika s masterom i magistraturom je zanemarljiv uprkos politikama EU, Bolonjskom procesu i Strategiji obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori 2017 – 2024.

Svi programi za obrazovanje nastavnika predmetne nastave su jednopredmetni (npr. istorija, geografija, fizika, matematika, maternji i strani jezici), što nije u skladu s evropskim obrazovnim sistemima. U dužem vremenskom periodu naglašen je deficit STEM nastavnika u osnovnim i srednjim školama. Osim što studijske programe za matematiku i fiziku upisuje mali broj studenata, neatraktivnost nastavničke profesije udaljava visokoškolce od učionice koji se radije odlučuju za poslove u sektorima s boljim uslovima rada i materijalnim statusom. Raskorak između potreba sistema i ponude na tržištu rada uslovljen je i prirodnim odlivom nastavnika (odlazak u penziju, bolesti, smrt). Indikativno je da je tek sada u završnoj

---

<sup>59</sup> Vučković, D., Mićanović, V., Novović, T. (2023). Teacher Education in Montenegro: The Current State, Challenges, and Future Perspectives. In: Kowalczyk-Walędzia, M., Valeeva, R.A., Sablić, M., Menter, I. (eds) The Palgrave Handbook of Teacher Education in Central and Eastern Europe. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 295–330. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-09515-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-09515-3_13).

<sup>60</sup> Ibid.

fazi akreditacija studijskog programa za hemiju što potvrđuje dugogodišnju neusklađenosti inicijalnog obrazovanja nastavnika sa potrebama sistema.

Uprkos značajnim rezultatima koji su ostvareni u prethodnih desetak godina u oblasti ranog i predškolskog vaspitanja na planu obuhvata djece, u pojedinim opštinama sve više je izražen nedovoljan broj vaspitača, koji rade sa prevelikim vaspitnim grupama što se najdirektnije odražava na kvalitet rada direktora, vaspitača i stručnih saradnika.[8]

Nastavnicima se ne pruža adekvatna i kontinuirana mentorska podrška u toku studija i pripravničkog staža u školama/vrtićima i u ustanovama za obrazovanje odraslih što implicira nedovoljnu praktičnu obučenost za vaspitno-obrazovni rad kako sa djecom i mladima tako i sa odraslima.

#### Kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/vaspitača

Profesionalni razvoj nastavnika zakonski je podržan i obavezujući od 2009. godine, a zasnovan je na evropskom konceptu cjeloživotnog učenja. Ovaj proces počinje prvim radnim danom nastavnika/vaspitača i nastavlja se do odlaska u penziju. Ključna odgovornost u ovom pogledu je na samim nastavnicima/vaspitačima ali i rukovodiocima obrazovno-vaspitnih ustanova, uključujući i stručne saradnike koji prate efikasnost obuke kroz primjenu stečenih znanja i vještina u procesu nastave /vaspitno-obrazovnog rada i identifikuju potrebe nastavnika/vaspitača za profesionalnim razvojem. Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje upravljaju procesom profesionalnog razvoja i sprovode ažuriranje programa stručnog usavršavanja svake druge godine putem javnog konkursa. Iako su obezbijeđena značajna sredstva za stručno usavršavanje nastavnika/vaspitača, stručnih saradnika, direktora i pomoćnika u 2024. godinu, podrška modelu profesionalnog razvoja na nivou škole i dalje je nedovoljna, što je prepreka boljoj saradnji između nastavnika, škola i školske uprave, ali i većoj motivaciji koordinatora za PRNŠ/V, koji za ovaj posao nijesu finansijski stimulisani.

Novoizabrani direktori po završetku pohađanja program obuke koji se sastoji od šest dvodnevni modula profesionalnog razvoja (s dva dodatna modula za srednje stručne škole) pristupaju izradi Završnog rada uz mentorsku podršku trenera koji su uključeni u realizaciju Programa obuke. Međutim, jedan broj direktora nakon imenovanja na dužnost rukovodioca ustanove nije u dovoljnoj mjeri motivisan da uzme aktivno učešće u daljem stručnom usavršavanju (formalnom i neformalnom), što utiče na njihovu sposobnost da pokrenu značajnije promjene. Pomoćnici direktora se profesionalno usavršavaju kao i ostali nastavnici/vaspitači, ali za njih ne postoji obavezujući program obuka i broj modula na kojima bi stekli kompetencije relevantne za učešće u procesu rukovođenja ustanovom i interne evaluacije.

U Godišnjem izvještaju Zavoda za školstvo za 2023. godinu oblast Upravljanje i rukovođenje u osnovnim školama procijenjena je na sljedeći način:

Ključna oblast	Standard	Srednja procjena standarda	Ukupna srednja procjena
A.2. Upravljanje i rukovođenje školom	A.2.1.	6.73	6.90
	A.2.2.	7.21	
	A.2.3.	6.64	
	A.2.4.	7.06	

Oblast Kvalitet upravljanja i rukovođenja ustanovom procijenjen je s "veoma uspješno" u tri škole (9%), "uspješno" u 22 škole (67%), dok je Standard A 2, 3: Direktor obezbjeđuje efikasno osiguranje kvaliteta nastave i učenja procijenjen srednjom ocjenom 6. 64. Indikativan je i nalaz nadzorne službe da standard „Direktor stvara podsticajno okruženje za učenje, profesionalni razvoj i napredovanje zaposlenih” procijenjen je s "veoma uspješno" samo u jednoj školi (3%) 61.

Programi stručnog usavršavanja uglavnom ispunjavaju savremene standarde kvaliteta, ali često ne zadovoljavaju potrebe određenih grupa/profila nastavnika, posebno u oblastima kao što su STEM i umjetnost. Srednja ocjena kvaliteta obuka koje je organizovao Zavod za školstvo u 2024. godine je 4. 88 na skali od 1 do 5. Međutim, eksterne evaluacije otkrivaju česte i dugotrajne nedostatke u kompetencijama nastavnika, posebno u primjeni aktivnih metoda učenja, kritičkog mišljenja, rješavanja problema i učenje učenja. Iako je sistem profesionalnog razvoja dobro postavljen, efekat stručnog usavršavanja nastavnika ostaje ograničen. Poseban izazov predstavljaju programi stručnog usavršavanja koje ne organizuju Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje nad kojima nije moguće ostvariti kvalitetan monitoring i evaluaciju, što treba da bude predmet unapređivanja kroz izmjenu postojećih mehanizama u sistemu.

Podrška koju nastavnici dobijaju od direktora od suštinskog je značaja za promovisanje učinkovitog nastavnog rada. Zadatak direktora je da njeguju saradničko okruženje za rad, u kojem prate primjenu stečenih znanja i iskustava s obuka i procjenjuju potrebe nastavnika za profesionalnim razvojem kroz postupak procjene uspješnosti rada nastavnika (PURN). Ipak, prakse pokazuju da ova podrška često ne doprinosi značajnijim promjenama. Mnogi nastavnici navode da ponuđenu podršku koriste u ograničenoj mjeri, pa tradicionalni, predavački model nastave i dalje biva zastupljen u mnogim učionicama uprkos realizaciji programa obuke koje su uglavnom zasnovane na savremenim nastavnim praksama. Povratne informacije ukazuju na to da nastavnici ponekad učestvuju u aktivnostima profesionalnog razvoja samo da bi ispunili obavezne kriterijume licenciranje/napredovanje, što odražava nedostatak unutrašnje motivacije za unapređenje vještina, a što predstavlja glavnu kočnicu u jačanju kompetencija nastavnika/vaspitača. Neusklađenost između ciljeva obuke i praktične primjene znanja, vještina i stavova u učionici dodatno naglašava nedovoljnu efektivnost obuka.

Redovne evaluacije pružaju vrijedan uvid u učinak nastavnika i pružaju informacije o potrebama u pogledu obuke i planovima za poboljšanje rada. Od škola se očekuje da na osnovu ovih informacija osmišljavaju i prilagođavaju strategije za podršku nastavnicima. Međutim, dokazi ukazuju na to da je integracija ovakvih povratnih informacija u planove unapređenja kvaliteta profesionalnog razvoja nedosljedna i često formalna, što dovodi do stagnacije u nastavnim praksama. Eksterne evaluacije ističu specifične nedostatke, kao što su neadekvatno korišćenje tehnika aktivnog učenja i slabo podsticanje razvoja kritičkog mišljenja, ali ovakvi nalazi rijetko vode efikasnoj i neophodnoj promjeni nastavnih praksi .

Kvalitet efekata obuke nastavnika osigurava se na dva eksterna nivoa. Za prvi je zadužen Zavod za školstvo, tačnije njegov Odsjek za KPR, kroz evaluaciju obuke neposredno nakon realizacije. Nastavnici se izjašnjavaju dajući povratne informacije putem anonimnih upitnika u vezi sa primjenjivošću znanja s obuka, vještinama angažovanih trenera i relevantnošću obuke za njihovu nastavnu praksu. Pored toga, učesnici obuka predlažu i teme za naredne obuke i navode svoje namjere u pogledu primjene stečenih

---

<sup>61</sup> Godišnji Izvještaj o kvalitetu rada obrazovno-vaspitnih ustanova za 2023.godinu; <https://www.gov.me/dokumenta/4dcdfd97-8f19-479e-bf5e-c8f2e5ff1255>

znanja i vještina (novih metoda, tehnika, oblika rada, nastavnih sredstava..)

Nakon završenog seminara, koordinatori za profesionalni razvojna nivou škole/vrtića izvještavaju o aktivnostima koje sprovode obučeni nastavnici u školi/predškolskoj ustanovi. Prva aktivnost se odnosi na dijeljenje stečenih znanja i vještina s pohađanog seminara sa svojim kolegama putem sastanaka i radionica, dok se drugi fokusira na primjenu naučenih-savremenih metoda učenja, tehnika, strategija u neposrednom radu s učenicima/djecom. Direktori, kao pedagoški rukovodioci, zajedno sa stručnim saradnicima prate praktičnu primjenu obuke, obraćajući posebnu pažnju na metodičku, didaktičku i pedagošku praksu nastavnika. Ograničeni budžeti za programe stručnog usavršavanja nastavnika u prethodnim godinama nijesu omogućavali da ZZŠ i CSO na obuke pozivaju timovi nastavnika što se negativno odrazilo na saradnju, timski rad, multidisciplinarni pristup i primjenu naučenog u školi/predškolskoj ustanovi od strane većeg broja polaznika, a ne pojedinaca.

Škole su dužne da u svojim godišnjim planovima stručnog usavršavanja navedu potrebe za profesionalnim razvojem i identifikuju slabosti u nastavi. Ovi planovi zasnovani su na procjeni o uspješnosti rada nastavnika od strane direktora i PP saradnika samoevaluacijama i nalazima eksternih evaluacija. Odjeljenje za utvrđivanje kvaliteta dalje prati efekte obuke kroz posjete školama, procjenjujući oblasti: Nastava/učenje, Upravljanje, Podrška učenicima, Etos ustanove i Postignuća.

Eksterne evaluacije Zavoda za školstvo ukazuju na nedovoljan nivo osposobljenosti nastavnika za razumijevanje predmetnih programa prema ishodima učenja, primjenu metoda aktivnog učenja, kritičkog mišljenja i rješavanja problema, ocjenjivanje koje je u funkciji razvoja učenika i unapređenja nastave. Uprkos brojnim programima obuke, a nakon stagnacije u dinamici realizacije i broju obuka izazvane pandemijom COVID 19, poput obuka o primjeni aktivnih metoda u nastavi i onlajn obuka na temu kritičkog mišljenja koje je završilo 90% nastavnika 2022. godine, ovi naponi se nisu pretočili u željene rezultate učenika ili poboljšali njihov učinak na nacionalnim i međunarodnim testiranjima.

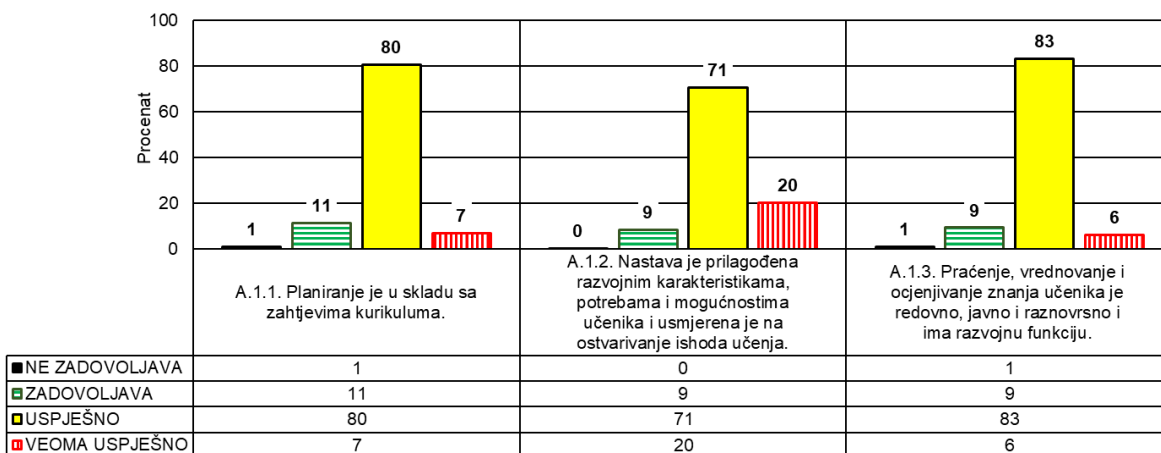
Osim što Odsjek za utvrđivanje kvaliteta evaliura realizaciju standarda obrazovno-vaspitanog rada na osnovu Metodologije za obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitanog rada i Pravilnika o sadržaju, oblicima, i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitanog rada u ustanovama, on ima i savjetodavni karakter. Važno je naglasiti da eksterna evaluacija nije personalizovana i njena svrha je da daje preporuke za poboljšanje obrazovno-vaspitanog rada u svim segmentima i podstiče odgovornosti nastavnika i uprave. U prethodnim godinama obrazovni sistem nije iskoristio u potrebnoj mjeri resurs eksternih evaluacija, ograničavajući njen uticaj na obrazovnu politiku, uključujući i upravljanje ljudskim resursima. Postoji potreba za objektivnijom procjenom kvaliteta i snažnijim uticajem na obrazovnu politiku kako bi se pokrenula sistemska poboljšanja.

Tokom 2023. godine eksternom evaluacijom je obuhvaćene su 33 osnovne škole.

Oblast Nastava/učenje za sve nastavne predmete procijenjena je na sljedeći način:



### A.1. Nastava i učenje - Svi predmeti (OŠ)



Nastavni predmet	Standard	Srednja procjena standarda	Ukupna srednja procjena
PN-Svi predmeti - OŠ	A.1.1.	6.90	7.18
	A.1.2.	7.40	
	A.1.3.	6.86	

Poređenjem procjene standarda: *Praćenje, vrednovanje i ocjenjivanje znanja učenika je redovno, javno i raznovrsno i ima razvojnu funkciju* 6. 86, rezultata naših učenika 9. razreda na testiranju iz 2024. godine, koji sprovodi ICCG školskih ocjena upućuje na značajan disbalans. Učenici IX razreda su na testiranju iz CSBH jezika i književnosti imali prosječno postignuće 54%, iz Matematike 42%, iz prirodnih nauka: Biologija, Hemija i Fizika 47% (prosječna vrijednost).

Iako je nastavnicima zakonom zagarantovana autonomija u pogledu načina organizovanja nastave, primjene nastavnih metoda, oblika rada i u izboru zadataka u okviru utvrđenog obrazovnog programa, još uvijek je kod nekih nastavnika osim navedenih slabosti, prisutna nekompetentnost iz oblasti ocjenjivanja, ali i odsustvo integriteta i prakse poklanjanja ocjena koje su vrlo često rezultat učenja za ocjenu i pritiska roditelja/staratelja čak i na nastavnike sa dugogodišnjim iskustvom u nastavi.

#### Atraktivnost nastavničke profesije

Atraktivnost nastavničke profesije predstavlja kritičan faktor u zapošljavanju i zadržavanju kompetentnog osoblja u vaspitno-obrazovnim ustanovama. Analiza sektora obrazovanja 2015 – 2020. ukazuje na to da, iako postoje mogućnosti za napredovanje u karijeri i profesionalni razvoj nastavnika, ukupna privlačnost nastavničke profesije biva umanjena raznim izazovima.

Neuvažavanje dostojanstva i dobrobiti nastavničke profesije za sveukupni napredak društva doprinosi manjku privlačnosti. Faktori kao što su materijalni položaj nastavnika, obimni administrativni poslovi i neusklađen obim predmetnih programa s brojem časova takođe igraju značajnu ulogu. Osim toga, loši uslovi rada, uključujući veličinu vaspitnih grupa i odjeljenja, upitan kvalitet pojedinih udžbenika, te neadekvatna podrška, dodatno doprinose neatraktivnosti nastavničke profesije. Takođe je izražen fokus roditelja/staratelja i učenika na visoke ocjene, što negativno utiče na motivaciju nastavnika. Za posljedicu imamo i pojavu čestog pohađanja „privatnih“ (plaćenih) časova i neporavnano izostajanje učenika s

nastave.

Prema nalazima iz ankete koja je sprovedena u toku pripreme Analize sektora obrazovanja (2015 – 2020) o zadovoljstvu poslom na referentnom uzorku od 3.645 nastavnika (48, 4%) rezultati pokazuju da postoji visok nivo nezadovoljstva u pogledu: društvenog statusa (85%), zarada (92%) i materijalnih uslova u školama (73%)<sup>62</sup> [17] . Međutim, u 2023. i 2024. godini realizovano je povećanje plata prosvjetnim radnicima, a obezbijeđena su i finansijske nadoknade nastavnicima koji putuju, što ukazuje na posvećenost Vlade da u kontinuitetu radi na unapređenju standarda prosvjetnih radnika. Uprkos navedenim negativnim rezultatima, ohrabruje činjenica da, kada bi opet imali priliku da biraju, čak 80 % nastavnika odabralo bi istu profesiju. Ankete javnog mnjenja koje sprovode nevladine organizacije<sup>63</sup> ukazuju na visok stepen povjerenja građana u obrazovni sistem Crne Gore (55%) što ne korespondira s gore navedenim rezultatima iz Analize sektora obrazovanja.

Promovisanje inkluzivnih vrijednosti i obezbjeđivanje dovoljno zastupljenog stručnog osoblja je od suštinskog značaja. Napore bi trebalo usmjeriti na podsticanje odgovornosti, etičnosti nastavnog kadra i direktora u cilju osvježavanja i jačanja inkluzivnih stavova, razvijanja otpornosti na diskriminatorne prakse i održavanje uspostavljenih mehanizama. Nadalje, ključno je oduprijeti se trendovima koji zastupaju povratak na paradigmu specijalnog obrazovanja i zaustaviti iste. Promovisanjem nastavničke profesije i njegovanjem okruženja u kojem se i nastavnici, jednako kao i učenici, osjećaju bezbjedno, poštovano i podržano, obrazovni sistem može obezbijediti motivisanu radnu snagu posvećenu razvoju i učenju sve djece i mladih.

#### Informacioni sistem za upravljanje obrazovanjem

Informacioni sistem crnogorskog obrazovanja (MEIS) sadrži centralizovanu bazu podataka za sve obrazovne ustanove i organizatore obrazovanja odraslih, kao i veb-aplikaciju putem koje se podaci prikupljaju i slivaju u jedinstvenu bazu podataka.

Veliki broj vaspitno-obrazovnih ustanova doveo je i do velikog broja korisnika koji unose podatke u sistem (oko 10.000 operatera – direktora škola, nastavnika, pedagoško-psiholoških službi vaspitno-obrazovnih ustanova), ali i velikog broja procesa u oblasti obrazovanja koji su automatizovani.

Sistem sadrži podatke za oko 130.000 djece godišnje, oko 14.000 zaposlenih u vaspitno-obrazovnim ustanovama, kao i za preko 1.000 objekata. Procesi koji se implementiraju kroz MEIS su:

- Izdavanje licenci nastavnicima za rad u vaspitno-obrazovnim ustanovama
- Računi za naknadu dijela troškova boravka djece u predškolskim ustanovama
- Izdavanje raznih potvrda za djecu i zaposlene
- Izdavanje obrazovnih dokumenata (izvještaj i uvjerenje o uspjehu učenika)
- Izrada liste i rasporeda nastavnika
- Prijava učenika za polaganje mature (srednjoškolskog ispita) i mature
- Rana identifikacija djece u riziku od napuštanja školovanja
- Praćenje slučajeva nasilja u obrazovnim ustanovama.

---

<sup>62</sup> UNICEF (2022) Analiza sektora obrazovanja 2015–2020.

<sup>63</sup> Istraživanje - Centar za demokratiju i ljudska prava, 2024.

Sistem se kontinuirano razvijao i usavršavao, što je rezultiralo složenim i dinamičnim okvirom. Vremenom je došlo do značajnog povećanja broja korisnika podataka iz MEIS-a u cilju sprovođenja analiza, pisanja naučnih radova, donošenja informisanih odluka i automatizacije poslovnih procesa u drugim resorima. Važno je napomenuti da sistem nastavlja da napreduje u ovom smjeru, povećavajući obim razmjene podataka s drugim resorima, koji imaju svojstvo i korisnika i pružaoca podataka.

Institucije i registri koji razmjenjuju podatke sa Obrazovnim informacionim sistemom uključuju:

- Centralni registar stanovništva (Ministarstvo unutrašnjih poslova)
- Informacioni sistem Ministarstva socijalnog staranja
- MONSTAT
- Institut za javno zdravlje
- Ispitni centar Crne Gore

Takođe je važno napomenuti i to da je MEIS povezan na Jedinstveni informacioni sistem za elektronsku razmjenu podataka (GSB – Government Service Bus), pa se elektronska razmjena podataka obavlja po unaprijed definisanim standardima i u skladu sa zakonskom regulativom iz ove oblasti.

Razvojem MEIS-a stvoreni su preduslovi za kreiranje niza elektronskih usluga za građane i ustanove, koje će se u narednom periodu značajno unaprijediti, ali i kreirati nove usluge. Elektronske usluge koje su kreirane u sklopu Informacionog sistema obrazovanja su:

- Aplikacija za roditelje
- Upis djece u predškolske ustanove
- Upis djece u osnovne škole
- Upis djece u srednje škole

Upis djece u osnovne muzičke škole

Upis u ustanove visokog obrazovanja

Podnošenje zahtjeva za boravak u učeničkom i studentskom domu

Podnošenje zahtjeva za stipendije

Podnošenje zahtjeva za kredite

- Školska statistika
- Školska mreža

### Finansiranje obrazovanja u Crnoj Gori

Javno finansiranje sistema obrazovanja prvenstveno je organizovano na centralnom nivou. MPNI pokriva sve troškove koje ostvaruju ustanove koje realizuju javno važeće obrazovne programe u oblasti: predškolskog vaspitanja i obrazovanja, osnovnog obrazovanja, opšteg srednjeg obrazovanja, stručnog obrazovanja, vaspitanja i obrazovanja djece s posebnim obrazovnim potrebama, obrazovanja odraslih, u domovima učenika i studenata i u obrazovnim centrima. MPNI je u obavezi da finansira zarade i ostala lična primanja zaposlenih, materijalne troškove koji podrazumijevaju nabavku pribora za izvođenje obrazovnog programa, sitnog inventara, kancelarijskog materijala, sredstava zaštite na radu, izdatke za pedagošku dokumentaciju, stručnu literaturu, zatim tekuće troškove, izdatke za račune za električnu

energiju, vodu i komunalije, održavanje objekata manje kapitalne izdatke itd. Sredstva koja Crna Gora izdvaja za obrazovanje predviđena su Zakonom o budžetu Crne Gore u dijelu koji je namijenjen obrazovanju. Pored toga, Vlada Crne Gore Kapitalnim budžetom izdvaja sredstva za obrazovanje, i to za unapređenje školske infrastrukture kroz gradnju novih objekata i veće radove na sanaciji postojećih. Na opštinskom nivou postoji određena sredstva za obrazovanje koja se obezbeđuju iz lokalnih budžeta. Ipak, ova sredstva predstavljaju vrlo mali udio ukupnog budžeta za obrazovanje.

Ukupno, MPNI je odgovorno za 84% javnih rashoda za obrazovanje. Uprava za javne radove odgovorna je za 3% javnih rashoda za obrazovanje, koji se u potpunosti koriste za školsku infrastrukturu. Preostalih 13% troši se na nekoliko drugih autonomnih obrazovnih ustanova, od kojih je najveća Univerzitet Crne Gore (UCG) za koga se opredjeljuje 11% ukupnih sredstava.

Posmatrano tokom čitavog perioda 2015 – 2020. godina, rashodi Vlade Crne Gore za obrazovanje su u prosjeku bilježili realni godišnji rast od 1,5%. Ukupni izdaci Vlade Crne Gore za obrazovanje iznosili su 171,7 miliona eura u 2015. i 197,9 miliona eura u 2020. godini, što predstavlja nominalno povećanje od 15,3%. Kada se ovo prilagodi inflaciji, rast potrošnje iznosi oko 9,1% u periodu od 2015. do 2019. godine, što je jednako realnom godišnjem rastu od 1,5%. Relativna važnost obrazovanja, mjerena udjelom u BDP-u, smanjila se u periodu 2015 – 2019. sa 4,7% u 2015. na 3,8% u 2019. godini, što ukazuje na to da se, relativno gledano, manji dio nacionalnog bogatstva ulaže u obrazovanje.

Tačan iznos privatne potrošnje za obrazovanje nije poznat, ali se smatra relativno malim i procjenjuje se da iznosi 0,1% BDP-a. Ukupna nacionalna potrošnja na obrazovanje (i javna i privatna) je, stoga, iznosila približno 3,9% BDP-a u 2019. godini, što Crnu Goru svrstava na donji dio skale po međunarodnim mjerilima.

Udio rashoda za obrazovanje kao postotak ukupne javne potrošnje povećao se sa 7,6% u 2015. na 8,2% u 2017. godini (posljednju za koju su dostupni ovakvi podaci). Iako je Vlada Crne Gore povećala relativni udio potrošnje na obrazovanje, čime je smanjila jaz u odnosu na druge države, još uvijek je na donjem kraju spektra. Kada se udio rashoda na obrazovanje u ukupnoj državnoj potrošnji u Crnoj Gori uporedi s uzorkom nasumično odabranih zemalja EU i susjednih zemalja u regiji<sup>64</sup>, postaje evidentno da u ovom uzorku samo Švedska ispunjava međunarodne standarde, s izdvajanjem od 15,8% u 2017. godini. Potrošnja većine drugih zemalja na obrazovanje kreće se u rasponu između 9 i 11%.

Udio rashoda za obrazovanje koji odlazi na zarade zaposlenih nastavio je da raste tokom perioda 2015 – 2020. Godina. Fiskalni prostor za komponentu koja se ne odnosi na zarade smanjen je sa 7,6% u 2015. na 4,6% u 2020. godini. Opšteprihvaćeno je pravilo da potrošnja na zarade koja premašuje 80% ukazuje na to da su rashodi za zarade i troškovi koji se ne odnose na zarade van ravnoteže. U zemljama OECD-a, troškovi zarada nastavnika i drugog osoblja zaposlenog u obrazovnim institucijama u prosjeku su iznosili oko 77% ukupnih tekućih rashoda u okviru netercijarnog obrazovanja.

U posljednjih par godina smanjuje se udio izdvajanja za zarade u ukupnom budžetu za obrazovanje što doprinosi unapređenju kvaliteta obrazovnog procesa. Procenat učešća zarada u ukupnom budžetu za 2025. godinu smanjio se na 74%. Izvršenje budžeta i realizacija planiranih obaveza u vezi s obrazovanjem konstantno je visoka i iznosi u prosjeku 99,3% u periodu 2015 – 2020 i dalje, što znači da je Vlada Crne

---

<sup>64</sup> Uzorak za Analizu sektora obrazovanja činili su Hrvatska, Srbija, Francuska, Rumunija, Njemačka, Portugal, Slovenija i Švedska.

Gore u stanju da na osnovu realnog plana izvrši sve planirane obaveze Smjernice makroekonomske i fiskalne politike za period 2024 – 2027.

Crnogorska ekonomija je pokazala značajan stepen otpornosti u posljednje dvije godine, s obzirom na neizvjesnost u pogledu geopolitičke i globalne ekonomske situacije. Nakon perioda ekonomskog rasta podstaknutog turizmom koji je u prosjeku iznosio 4% u periodu 2015 – 2019, crnogorska ekonomija bila je posebno pogođena pandemijom COVID 19 i doživjela pad od 15% u 2020. godini. Snažan oporavak započeo je 2021. godine kada je turizam premašio nivoe prije pandemije. Osim oporavka na polju turizma, rast je podstaknut snažnom potrošnjom, dijelom zasnovanom na prilivu bogatih ruskih i ukrajinskih migranata od 2022. godine (procjenjuje se da ova populacija čini oko 10% stanovništva zemlje). U posljednjem izvještaju MMF-a (za maj 2024. godine) pominje se ekonomski rast od 6% u 2023. godini.

Fiskalna pozicija Crne Gore značajno se poboljšala posljednjih godina. Nakon što je dostigao vrhunac od 107% BDP-a 2020. godine, javni dug je pao na procijenjenih 61, 5% BDP-a u 2023, zahvaljujući oporavku nakon pandemije i visokoj inflaciji. Budžetski deficit se značajno smanjio i s najviše vrijednosti – 26,1% BDP-a u 2020. godini – spustio na 12, 9% u 2022, odnosno 11, 4% u 2023. godini. Crna Gora jednostrano koristi euro kao svoju valutu, što utiče na njenu monetarnu politiku i ograničava njenu sposobnost da samostalno kontroliše inflaciju. Podstaknuta cijenama hrane i goriva, kao i velikim povećanjem zarada koje je rezultat domaće politike, inflacija je skočila na 17% u 2022. godini.

#### Ekonomski izgledi

Trenutni ekonomski kontekst Crne Gore predstavlja kombinaciju oporavka i tekućih izazova. S jedne strane, oživljavanje sektora turizma daje osnov za optimizam, inflatorni pritisci, upravljanje javnim dugom i potreba za strukturnim reformama predstavljaju kritična područja na koja se mora usmjeriti pažnja. Preliminarne prognoze ukazuju na realni privredni rast od 3, 8% u 2024. godini, na osnovu daljeg rasta sektora turizma, nastavka visoke privatne potrošnje, kao i oporavka i daljeg rasta investicija, na osnovu relevantnih planova i usvojenog kapitalnog budžeta za 2024. godinu. Srednjoročno gledano, crnogorska ekonomija će rasti po prosječnoj godišnjoj stopi od 3, 7% (4, 8% u 2025, 3, 1 % u 2026. i 3, 2% u 2027. godini).

Očekuje se da će, srednjoročno posmatrano, stopa zaposlenost rasti za oko 2% godišnje. Prema dostupnim planovima koji se odnose na unutrašnju politiku u ovoj oblasti, u periodu 2025 – 2027. očekuje se prosječan rast zarada od oko 6%, vođen povećanjem minimalne zarade i prosječne zarade po osnovu smanjenih doprinosa za penzijsko-invalidsko osiguranje.

Očekuje se da će inflacija nastaviti da pada. Predviđa se da će dug porasti sa 61, 5 odsto u 2023. na 66, 1 odsto do 2029. godine.

Očekuje se povećanje apsolutnog iznosa predviđenih izdvajanja za obrazovanje, nauku i inovacije, mlade i sport u srednjoročnom periodu – sa 343, 2 na 367, 5 miliona eura. U relativnom smislu, ovo predstavlja projektovani pad sa 4, 7% na 4, 3% BDP-a. Srednjoročna javna izdvajanja po programima u okviru glavnog programa Obrazovanje, nauka i sport za period 2024 – 2027. data su u sažetom obliku u tabeli u nastavku.

#### Tabela 5: Pregled rashoda po programima

P. K.	Naziv programa	Plan za 2024.	Procjena za 2024.	Procjena za 2025.	Procjena za 2026.	Procjena za 2027.
19 032	Obrazovanje, nadzor i razvoj svih nivoa obrazovnog Sistema	27.80	32.59	28.95	25.69	26.46
19 033	Osnovno i predškolsko obrazovanje	152.53	163.53	168.16	174.04	176.98
19 034	Srednje obrazovanje	44.35	47.58	51.53	55.10	57.50
19 035	Visoko obrazovanje	50.97	50.97	54.69	55.81	56.88
19 036	Podrška obrazovanju učenika (svi nivoi)	14.48	15.40	15.11	15.44	15.68
19 037	Naučno i umjetničko stvaralaštvo	2.88	2.88	2.90	2.94	2.97
19 038	Sport	12.63	13.60	11.71	11.90	12.20
19 039	Mladi	0,44	0,39	0.46	0,47	0,47
19 040	Razvoj nauke i tehnologije	7.14	7.47	8.67	9.22	9.16
19 042	Upravljanje ljudskim i materijalnim resursima Ministarstva sporta i mladih	0.04	0.04	0.03	0.03	0.03
19 044	Upravljanje ljudskim i materijalnim resursima Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija	8.71	8.71	8.61	9.00	9.17
<b>UKUPNI IZDACI</b>		<b>321.96</b>	<b>343.16</b>	<b>350.83</b>	<b>359.63</b>	<b>367.50</b>
Ukupni izdaci kao % BDP-a		4,58%	4,71%	4,48%	4,37%	4,27%
Ukupni rizdaci kao % ukupnih izdataka budžeta		9,26%	9,75%	8,88%	9,98%	8,47%

Nacrtom zakona o budžetu za 2025. godinu izdvajanja za obrazovanje za 2025. godinu su veća u odnosu na Smjernice makroekonomske i fiskalne politike za period od 2024. do 2027. godine. Ovom povećanju su doprinijele izmjene pojedinih zakonskih rješenja i kreiranje novih politika koje su se desile nakon usvajanja Smjernica makroekonomske i fiskalne politike za period od 2024. do 2027. godine. Projektovani budžet MPNI za 2025. godinu iznosi 333,558,790.45 eura, što predstavlja uvećanje od 11% u odnosu na 2024. godinu.

## Obrazovna infrastruktura i školske ustanove

### Kapacitet škola i učionica i dostupnost opreme i materijala za učenje

Školska infrastruktura u Crnoj Gori suočava se s brojnim izazovima koji značajno utiču na kvalitet obrazovanja i uslove u kojima se ono odvija. Jedan od najvažnijih izazova je situacija u kojoj su neke škole preopterećene, dok se u drugima bilježi pad broja učenika.

Trenutno postoje ogromne razlike između ponude i potražnje za obrazovnom infrastrukturom. Prema Analizi sektora obrazovanja, 13% osnovnih škola u Crnoj Gori upisuje skoro 70% svih učenika, dok 87% osnovnih škola karakteriše rad s manjim odjeljenjima, često sa manje od 28 učenika po odjeljenju, pa tako raspolažu s viškom prostora. Situacija je slična i u srednjem obrazovanju, 33% škola radi iznad kapaciteta i u njih se upisuje više od polovine svih učenika. Preostalih 67% učenika upisuje škole u kojima je veličina odjeljenja u okvirima ili ispod standarda (podaci iz Analize sektora obrazovanja, 2019). Ovim problemom posebno su pogođene škole u centralnom i južnom regionu, pa se nastava u njima često organizuje u tri ili više smjena. Skoro sve primorske opštine bilježe porast broja učenika u osnovnim školama.

Kapacitet ustanova za rano i predškolsko vaspitanje značajno se poboljšao u posljednjoj deceniji, baš kao i upis u iste, ali je potrebno obezbijediti više kapaciteta kako bi se osiguralo dalje i neophodno povećanje upisa. Kapaciteti predškolskih ustanova nisu dovoljni, a grupe su često veće od predviđenih normativa.

Neravnomjeran razvoj školske infrastrukture podstiče i nastavlja da bude pod uticajem unutrašnje migracije stanovništva, koja nije praćena adekvatnim infrastrukturnim promjenama. Procesi izgradnje novih obrazovno-vaspitnih objekata su spori, a potreba za obrazovno-vaspitnom infrastrukturom često se zanemaruje prilikom prostornog planiranja stambenih područja.

Trenutno nema problema s nedostatkom infrastrukture za tehničko i stručno obrazovanje. Mrežu škola koje realizuju programe stručnog obrazovanja čine ukupno 43 škole u svim opštinama Crne Gore. Postojeća mreža škola omogućava upis svih učenika koji žele da nastave školovanje nakon završene osnovne škole. Stručne škole se, s druge strane, suočavaju sa evidentnim nedostatkom opreme i resursa za učenje, naročito onih koji su neophodni za praktičnu nastavu, dok nastavnici nisu dovoljno pripremljeni za rad u specijalizovanim kabinetima.

Kvalitet postojeće školske infrastrukture čest je problem u mnogim školama, a nedostatak odgovarajuće opreme i materijala za nastavu i učenje utiče na kvalitet obrazovanja. MPNI i Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS), u saradnji sa Predstavništvom UNICEF-a u Crnoj Gori trenutno sprovode funkcionalnu analizu školske infrastrukture širom Crne Gore [1]. Ova analiza podrazumijeva ocjenu usklađenosti sa standardima gradnje, kao i zahtjevima u pogledu kurikuluma, mjerama inkluzivnosti i osnovnim funkcionalnim uslovima, kao što su popunjenost/iskorišćenost prostora i kapaciteta, vodosnabdijevanje, sanitacija i higijena, energetska efikasnost i pristupačnost objekata djeci sa smetnjama u razvoju. Ova studija će pružiti važne osnovne informacije koje će pomoći da se utvrde potrebe za ulaganjem. Prva faza ove studije koja se sastojala od pilotiranja metodologije u 40 škola već je završena, a druga faza u toku. Iako detaljni rezultati ove studije još nisu dostupni, postoji dovoljno empirijskih dokaza da se izvedu sljedeći zaključci:

- Mnogim školama nedostaju didaktički materijali, dobro opremljene radionice i specijalizovani prostori za saradničke aktivnosti, prijem roditelja ili rad mentora. Osnovni namještaj je često neadekvatan, a didaktička oprema, uključujući i pomoćne tehnologije, je zastarjela ili ne postoji.

- Prostorije u jednom dijelu škola, a posebno učionice i prostorije za odvijanje praktične nastave neophodno je adaptirati kako bi se postiglo povećanje osjećaja pripadnosti kod učenika, kroz ostvarivanje uslova koji podržavaju istraživačko i interaktivno učenje. Takođe, u nekim slučajevima i obezbjeđivanje osnovnih uslova za odvijanje nastave, posebno u dijelu bezbjednosti, što će se postići, u prvom redu, kroz rekonstrukcije podnih površina, nabavku novog namještaja i rekonstrukciju elektro mreže u pojedinim školama.
- Škole često nisu adekvatne ni opremljene da omoguće i podstaknu inkluziju.
- Takođe, smatra se da su škole nedovoljno otporne na očekivani uticaj klimatskih promjena.

Član 17 Zakona o osnovnom obrazovanju i vaspitanju predviđa produženi boravak i jutarnji boravak. U zavisnosti od kapaciteta kojima raspolažu, škole organizuju produženi boravak za učenike prvog razreda, a izuzetno i za učenike drugog razreda. Za to vrijeme učenicima se obezbjeđuje čuvanje u toku kojeg se odvijaju različite sportske i kulturno-umjetničke aktivnosti, učenje, izrada domaćih zadataka i izvršavanje drugih obaveza, u skladu sa pravilima škole. Škole su u obavezi da obezbijede jutarnji boravak za učenike prvog razreda. Produženi boravak mogu da organizuju i pravna i fizička lica koja ispunjavaju uslove propisane Zakonom. Međutim, upravo zbog ograničenih kapaciteta, posebno u centralnoj i južnoj regiji, najveći broj škola nije u mogućnosti da organizuje pomenute usluge.

#### Voda sanitacija i higijena u vaspitno-obrazovnim usranovima (WASH)

Istraživanje Instituta za javno zdravlje Crne Gore, sprovedeno uz pomoć Predstavništva UNICEF-a u Crnoj Gori u 2022. godine, pokazalo je da 81% škola koristi vodu za piće koja se obezbjeđuje iz javnog vodovoda. Ostale ustanove, uglavnom iz ruralnih područja, snabdijevaju se vodom iz drugih izvora (lokalni vodovodi, lokalni izvori, bunari, itd.). Škole uglavnom nemaju alternativne izvore vodosnabdijevanja i ne preduzimaju mjere za prečišćavanje vode (filtracija, hlorisanje, itd.), uključujući škole koje se snabdijevaju vodom iz tzv. nepoboljšanih izvora.

Kad je riječ o sanitaciji, visok procenat obrazovnih ustanova (98%) koristi toalete koji su priključeni na sistem vodosnabdijevanja. Veliki procenat (63%) ustanova posjeduje toalete koji se ispiraju pomoću vodokotlića ili ručno i koji su priključeni na javnu kanalizaciju, dok neke, uglavnom škole u prigradskim ili ruralnim područjima, imaju toalete povezane sa septičkom jamom (24%) ili propusnom jamom (11%). U oko 82% ustanova postoje odvojeni toaleti po polu učenika, dok u oko 84% ustanova postoje toaleti za osoblje odvojeni od toaleta za učenike. Većina toaleta u školama ispunjava kriterijume pristupačnosti i funkcionalnosti, ali ne i privatnosti. Omjer broja učenika u odnosu na broj toaleta visok je u školama u gradskim područjima; 18% škola ne ispunjava propisanu normu u pogledu broja toaleta za učenice, dok 7% ne ispunjava istu normu za učenike.

Što se tiče higijene, voda je dostupna na mjestima za pranje ruku, ali sapun i sušaći za ruke su rijetki. Topla voda je dostupna tokom cijele školske godine u samo oko 18% ustanova. Mjesta za pranje ruku su dostupna najmlađim učenicima, dok u polovini ustanova nisu prilagođena osobama sa ograničenom pokretljivošću i invaliditetom. Škole uglavnom ne vode evidenciju o čišćenju toaleta, a školsko osoblje nije obučeno za postupke čišćenja, sigurno i adekvatno korišćenje sredstava za čišćenje i zaštitne opreme. Iako je obrazovanje učenika o ličnoj higijeni uključeno u nastavni plan, grupne aktivnosti poput zajedničkog pranja ruku se ne sprovode u većini ustanova.

Kada je riječ o menstrualnoj higijeni i postojećim uslovima za njeno adekvatno održavanje, većina ustanova nema prostor koji učenicama pruža privatnost potrebnu za održavanje menstrualne higijene,



nemaju kante sa poklopcem potrebne za odlaganje upotrijebljenih sredstava za menstrualnu higijenu, niti pisana uputstva o pravilnom odlaganju upotrijebljenih sredstava. Većina učenica nije dobila ili se ne sjeća da je u školi dobila bilo kakve informacije o menstruaciji.

### Digitalne i asistivne tehnologije

Informacioni sistem crnogorskog obrazovanja pruža relevantne informacije o dostupnosti digitalne opreme, kao i o vrsti i brzini internet konekcije u svakoj instituciji. Podaci pokazuju da, iako su tokom posljednjih godina uloženi značajni naponi na opremanju škola digitalnom opremom i tehnologijom, trenutno stanje još uvijek ne zadovoljava evropske standarde. Ovo je posebno evidentno kad je riječ o omjeru broja učenika po računaru, kao problema prisutnog u svim segmentima i nivoima obrazovnog sistema koji utiče na kvalitet nastave. Osim toga, internet konekcija u pojedinim školama ne zadovoljava potrebe savremene nastave, što dodatno otežava proces digitalizacije.

Osim potreba koje se tiču kvaliteta hardvera i mreže, na svim računarima mora biti licencirani operativni sistem, kao i aplikativni softver neophodan za nastavu određenih predmeta/modula, posebno u stručnom obrazovanju. Osim operativnih sistema i paketa MS Office, školama nedostaju licencirani aplikativni softveri za rad.

Iako sve obrazovne ustanove raspolažu paketom aplikacija za kolaboraciju (saradnju), korišćenje tih resursa nije na istom nivou u svim vaspitno-obrazovnim ustanovama. Neophodno je intenzivirati implementaciju postojećih softverskih paketa jer se na njima zasniva koncept pomoću kojeg ustanove mogu realizovati sve aktivnosti kroz adekvatno digitalno okruženje u različitim uslovima kao što su:

- potpuni prekid redovne nastave u školi – kada se svi segmenti obrazovno-vaspitnog rada odvijaju isključivo na daljinu
- hibridni model nastave – kada se nastava u školi dijelom odvija u učionicama, a dijelom učenjem na daljinu;
- redovno odvijanje nastave u školi – kada se nastava realizuje u učionicama, ali škola koristi mogućnosti komunikacije i učenja na daljinu da je učini efikasnijom i time osavremeni nastavni proces, ali i za rad i kolaboraciju nastavnika, uprave i stručnih saradnika.

Trenutno nedostaje i asistivna tehnologija koju čine uređaji, softver ili oprema koji su dizajnirani da pomognu učenicima sa posebnim obrazovnim potrebama u obavljanju zadataka koji bi za njih bez takve tehnologije bili teški ili nemogući. Nedostaju i kontinuirane obuke o tome kako se asistivna tehnologija može koristiti na efikasan način.

### Finansiranje kapitalnih projekata u obrazovanju

Ako se pogleda u prošlost, kapitalna ulaganja u obrazovanje nisu bila dovoljno finansirana. Iako je ukupni nominalni iznos kapitalnog budžeta Vlade Crne Gore povećan sa 45, 2 miliona eura u 2015. na 76, 8 miliona eura u 2020. godini, sektor obrazovanja nije imao nikakve koristi od ovog povećanja. Udio ovog budžeta koji odlazi na obrazovanje smanjio se sa 12, 3 odsto u 2015. na udio 5, 5 odsto u 2020. godini. Ovaj sve manji prioritet u kapitalnom budžetu bio je u potpunoj suprotnosti sa stanjem školske infrastrukture kao gorućim problemom koji pogađa većinu djece u predškolskim ustanovama, ali i osnovnim i srednjim školama.

Prepoznajući potrebu za hitnim rješavanjem ove situacije, promijenio se zamah i obezbijeđena su dodatna sredstva. Identifikovana su 44 nova projekta kapitalnih investicija ukupne vrijednosti 245 miliona eura. Planirano je da izgradnja i ulaganja u opremu počnu u periodu 2024 – 2027. godina, zahvaljujući sredstvima iz kapitalnog budžeta i uz eksternu podršku iz grantova i zajmova Razvojne banke Savjeta Evrope (CEB), s kojom se implementira projekat gradnje sedam novih vrtića, Evropske investicione banke (EIB) s kojom se implementira projekat kroz koji će biti izgrađeno pet škola, rekonstruisano i dograđeno tri vrtića, adaptirano devet srednjih stručnih škola te nabavljen namještaj, računarska oprema za sve škole, kao i specijalizovana oprema za VET škole, Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) kroz koji će biti rekonstruisano 24 školska objekta u dijelu energetske efikasnosti, te Investicionog okvira za Zapadni Balkan (WBIF – zajednička inicijativa CEB-a, EIB-a i EBRD-a). Riječ je o kapitalnim projektima koji obuhvataju izgradnju novih vrtića, osnovnih škola, izgradnju fiskulturnih sala, sportskih sala, mjere energetske efikasnosti i nabavku IKT opreme. Bitno je napomenuti da su objekti obrazovne infrastrukture pojedinačno najveći korisnici projekta unapređenja energetske efikasnosti u javnim zgradama, koje sprovodi Ministarstvo energetike sa KFW bankom.

Kroz Reformsku agendu Crne Gore 2024 – 2027. za reforme i rast u okviru Plana rasta EU za Zapadni Balkan razvijen je niz ključnih reformskih mjera kao podsticaj razvoju ljudskog kapitala koje se, između ostalog, odnose i na ulaganja u sve nivoe obrazovanja i digitalno obrazovanje u cilju poboljšanja njihovog kvaliteta. Kroz predlog MPNI, a koji se tiče infrastrukturnih projekata u oblasti obrazovanja, predložena je gradnja i rekonstrukcija više desetina objekata kroz 44 projekta. Realizaciju predmetnih projekata, uz dodatne aktivnosti kao što su osposobljavanje kadra koji će vršiti nastavu u ovim objektima, sa sigurnošću se mogu postići ciljevi koji su predstavljeni indikatorima Reformske agende.

## C5. Analiza stanja i preporuke roditelja, nastavnika i učenika

### Konsultacije s roditeljima

Konsultovanje roditelja u procesu reforme obrazovanja od presudnog je značaja, jer oni svakodnevno svjedoče razvoju svoje djece u okviru sistema obrazovanja. Roditelji najbolje razumiju potrebe svoje djece i prepoznaju prepreke i izazove s kojima se djeca susreću tokom školovanja.

Tokom konsultativnog procesa koji sproveden za potrebe izrade ove Strategije, roditelji i staratelji su dali svoje viđenje različitih oblasti obrazovanja. Što se tiče okruženja za učenje, 17, 4% roditelja ukazalo je na to da u nekim školama vlada neprijatna atmosfera u kojoj se djeca ne osjećaju prihvaćenom i poštovanom. Pored toga, većina roditelja (92, 2%) ističe važnost fizičkog zdravlja i sporta kao bitnih komponenti obrazovanja. Ove povratne informacije naglašavaju neophodnost ulaganja kako u društvenu atmosferu, tako i u fizičku infrastrukturu škola, osiguravajući da programi i objekti podržavaju cjelokupnu dobrobit i razvoj učenika.

Roditelji su takođe kritikovali dosadašnju nastavnu praksu. Otprilike 47% roditelja navodi nedostatak praktične nastave kao značajan izazov, ističući njen značaj za primjenu teorijskih znanja i pripremu učenika za realne situacije. Pored toga, skoro 24,1% roditelja ističe da časovi nisu dovoljno zanimljivi da bi se učenici zainteresovali i angažovali, navodeći potrebu za inovativnijim nastavnim metodama kako bi se učenici motivisali i kako bi se stimulisala njihova radoznalost i kreativnost.

Zabrinutost u vezi s kurikulumom uglavnom je u vezi sa zastarjelošću sadržaja – 21, 4% roditelja navelo je da kurikulum ne zadovoljava potrebe savremenog društva. Gotovo svi roditelji (48,6%) smatraju da je kurikulum preobiman (tj. da sadrži previše tema koje učenici ne mogu da vremenom i u potpunosti usvoje) i da je to prepreka sticanju kvalitetnog obrazovanja. Roditelji su takođe naglasili važnost poznavanja stranih jezika i vrijednosti umjetnosti i kulture, prepoznajući da su to oblasti od ključne važnosti za podsticanje globalnih komunikacijskih vještina i kulturne svijesti sve više potrebnih u nikad povezanijem svijetu. Kad je riječ o inkorporiranju osnovnih vještina i kompetencija za poboljšanje kurikuluma, iskazana je značajna podrška digitalnoj pismenosti (75%), socijalnim i emocionalnim vještinama (92,4%) i STEM vještinama (85%). Ova područja roditelji smatraju ključnim za ovladavanje vještinama i alatima neophodnim za uspjeh u svijetu koji se brzo mijenja. Međutim, iako je 71,6% roditelja prepoznalo važnost građanskog angažmana i aktivizma, ove oblasti smatraju manje prioritarnima, što ukazuje na potencijalni jaz u percipiranoj vrijednosti njegovanja građanske odgovornosti i učešća u obrazovanju.

### Konsultacije s vaspitačima i nastavnicima

Kako je riječ o onima koji su na prvoj liniji implementacije obrazovnih politika i praksi, i nastavnici su imali priliku da podijele svoja viđenja i iskustva. Naglasili su da je jedan od primarnih izazova sa kojima se suočavaju preopterećenje brojem djece/učenika po grupi/odjeljenju, s obzirom na to da se često dešava da se norme premaše i dva do tri puta. Ovom problemu je doprinio nedostatak fizičkog prostora, što ozbiljno otežava vrstu nastavnih aktivnosti koje se mogu koristiti u učionici. Nastavnici su istakli i izazov manjka nastavnika i nedovoljnog broja stručnih saradnika, čime nastavnici i učenici ostaju bez potrebne podrške, naročito u kriznim situacijama. Ovo ukazuje na hitnu potrebu za povećanjem broja stručnih saradnika čime bi se osigurala adekvatna podrška svim učenicima, bez obzira na veličinu ustanove.

takođe, mnogi nastavnici kažu da koriste tradicionalne nastavne metode nastave umjesto onih koje su usmjerene na učenika. Izrazili su i potrebu za prelaskom na dinamičnije i savremenije obrazovne programe, zajedno sa smislenim i svrsishodnim nadzorom i stalnim profesionalnim razvojem. Ovi nastavnici su pokazali želju za učešćem u obukama kako bi unaprijedili svoje nastavne strategije i obnovili svoje profesionalne kompetencije.

Nastavnici su istakli i važnost depolitizacije rukovodećih struktura u obrazovnim ustanovama. Predložili su da procesi zapošljavanja budu zasnovani na stručnosti, kompetencijama i socio-emocionalnim vještinama kako bi se osiguralo da kvalifikovani i sposobni pojedinci učestvuju u nastavnom procesu i rukovode školama.

Na kraju, vaspitači/nastavnici ukazuju i na nedostatak koordinacije sa eksternim sistemima, kao što su centri za socijalni rad, domovi zdravlja, resursni centri i dnevni centri. Ovakav manjak veze između sistema ukazuje na potrebu za poboljšanom saradnjom i kanalima komunikacije kako bi se podržao holistički razvoj učenika i kako bi se rješavala šira sistemska pitanja

### Konsultacije sa učenicima

I učenici su bili aktivno uključeni u konsultacije u vezi s reformom obrazovanja. Uočen je obrazac ponavljanja određenih problema na različitim nivoima obrazovanja. Učenici osnovnih škola izrazili su nezadovoljstvo tradicionalnim, predavačkim nastavnim metodama, posebno od strane starijih nastavnika koji preferiraju „frontalni“ pristup nastavi. Osnovci su istakli nedostatak interaktivnih i angažujućih nastavnih metoda, napominjući da su mlađi nastavnici skloniji korišćenju savremenih alata poput kvizova i pametnih tabli. Učenici osnovnih i srednjih škola izjavili su da nastavnici ostavljaju malo ili nimalo prostora za diskusiju ili pitanja što za posledicu ima izbjegavanje situacija u kojima bi učenici izrazili neslaganje, kritički promišljali, donosili sopstveni zaključak u odnosu na činjenice s kojima raspolažu, plašeći se odbacivanja, ismijavanja što na kraju dovodi do gubitka volje za angažovanjem i pada interesovanja i motivacije za učenje.

Učenici srednjih škola izrazili su slične zabrinutosti i sami ukazali na to da se nastava realizuje i dominantno oslanjanja na nastavne metode u kojima vodeću ulogu ima nastavnik. Oni, takođe, primjećuju nedostatak individualizovanog pristupa i prilika za praktično učenje, zbog čega ne osjećaju bliskost s procesom koji u njima izaziva dosadu. Nedostatak praktičnih aktivnosti, posebno u programima stručnog obrazovanja, dodatno pogoršava ovaj problem, jer učenici smatraju da ih to čini loše pripremljenim za primjenu znanja u stvarnom svijetu. Situaciju dodatno otežavaju preobimni udžbenici i zastarjela oprema, naročito u kabinetima za stručnu nastavu. Učenici su kritikovali neadekvatnu upotrebu digitalnih alata koja je svedena na najmanju mjeru.

Ovi izazovi ne odnose se samo na učenike iz većinske populacije. I romski i egipćanski učenici, kao i oni s posebnim obrazovnim potrebama, suočavaju se s još većim preprekama. Naime, učenici iz romske i egipćanske zajednice nailaze na dodatne poteškoće, kao što su jezičke barijere, diskriminacija i nedostatak prilagođene podrške. Navode da su često doživljavali diskriminaciju, kako od strane nastavnika tako i od vršnjaka. Udžbenici su im teško razumljivi zbog zgusnutog sadržaja ili zbog toga što su napisani na službenom jeziku kojim još nisu dovoljno ovladali. Osim toga, nepouzdan prevoz do škole doprinosi njihovom neredovnom pohađanju nastave, što dodatno otežava mogućnosti da održe korak sa svojim vršnjacima. Uprkos ovim izazovima, Romi i Egipćani i izrazili su optimizam, vjerujući da bi mogli poboljšati

svoje obrazovne ishode ako bi imali više vremena i podrške prilikom korišćenja za njih prilagođenih materijala.

Učenici s posebnim obrazovnim potrebama na različitim obrazovnim nivoima takođe su izrazili nezadovoljstvo tradicionalnim pristupom nastavi, navodeći da se lekcije rijetko prilagođavaju njihovim individualnim potrebama. Po njihovom mišljenju, kako se prelazi iz osnovnog u srednje obrazovanje, nastava i proces učenja postaju manje interaktivni. Učenici s posebnim obrazovnim potrebama smatraju da je kurikulum previše zahtjevan i ističu da nastavnici ne obraćaju mnogo pažnje na njihove specifične potrebe u pogledu učenja. Čini se da je učenicima s autizmom potrebna najveća podrška. Ovaj nedostatak interaktivnih, kreativnih metoda u učionicama otežava njihov pristup učenju i učešću, posebno u srednjim školama u kojima obično postoji više vršnjačkog nasilja ili odbacivanja od strane vršnjaka.

Sve u svemu, učenici iz svih grupa ističu potrebu za interaktivnijim metodama nastave usmjerenim na učenika i poboljšanim školskim okruženjem. Učenici iz većinske populacije, ali i oni iz ranjivih grupa, poput Roma, Egipćana i učenika s posebnim obrazovnim potrebama, suočavaju se s jedinstvenim izazovima koji zahtijevaju ciljane intervencije.

Stavovi nastavnika i učenika, uz povratne informacije dobijene od roditelja, ukazuju na višestruke izazove u okviru sistema obrazovanja i kritične oblasti koje zahtijevaju pažnju i reformu kako bi se stvorilo djelotvornije i podržavajuće okruženje za sve.

#### Preporuke iz konsultacija sa učenicima, vaspitačima, nastavnicima i roditeljima/starateljima

Proces konsultacija s učenicima, nastavnicima i roditeljima, u kontekstu izrade ove strategije, rezultirao je sljedećim preporukama koje su od ključnog značaja za razmatranje:

#### **Poboljšanje odnosa na relaciji učenik-nastavnik**

Odnosi na relaciji učenik-nastavnik ključni su za stvaranje pozitivnog okruženja za učenje, međusobnog poštovanja i uspostavljanje povjerenja između učenika i nastavnika. Ovo se može postići kroz programe obuke kojima se razvijaju emocionalne kompetencije nastavnika i bolja percepcija emocionalnih, socijalnih i razvojnih potreba učenika, kao i obuka za aktivnosti koje se odnose na stvaranje podsticajne klime u školi. Preporučuje se uvođenje obaveznih programa profesionalnog razvoja nastavnika koji pokrivaju temu ovladavanja međuljudskim vještinama, odnosno vještinama komunikacije, socijalne interakcije, kao i obuka u vezi sa poznavanjem razvojnih karakteristika učenika u odnosu na različite uzraste. Osim toga, redovna obuka o tehnikama nenasilne komunikacije, prevenciji sukoba i emocionalnoj podršci učenicima može doprinijeti stvaranju skladnijih odnosa u školama.

#### **Unapređenje procesa zapošljavanja nastavnika i praćenje njihovog učinka**

Neophodno je razviti sistem koji osigurava da samo najbolji kandidati ulaze u nastavničku profesiju kroz rigorozni proces selekcije koji uključuje detaljnu procjenu njihovog nastavnog potencijala, kao i kontinuiranu evaluaciju tokom njihove karijere. Praćenje rada nastavnika treba da obuhvata objektivne indikatore kao što su postignuća učenika na eksternim i međunarodnim testovima (npr. PISA), kao i kvalitativne procjene zasnovane na anketama učenika, roditelja i kolega. Uvođenje ključnih indikatora učinka (KPI) u nastavni proces moglo bi dodatno podstaći profesionalni razvoj nastavnika i odgovornost za poboljšanje ishoda učenja.

## **Reforma kurikuluma**

Nastavni programi moraju biti razvijani u skladu s potrebama učenika i principima razvojne psihologije. Preporučuje se formiranje interdisciplinarnih radnih grupa koje bi uključivale vaspitače/nastavnike, psihologe i stručnjake za specifične predmetne oblasti. Ovi timovi treba da prođu obuku iz razvojne psihologije i pedagoških inovacija kako bi se osiguralo da nastavni programi budu prilagođeni uzrastu i potrebama učenika.

## **Jačanje podrške centralnih obrazovnih institucija nastavnicima**

Neophodno je reformisati uloge zaposlenih u centralnim obrazovnim institucijama kako bi se osiguralo da je određeno osoblje specijalizovano za pružanje direktne podrške nastavnicima u realizaciji kurikuluma i korišćenju nastavnih metoda. Osim toga, smanjenje administrativnog opterećenja stručnih službi u školama omogućilo bi im da se više usredsrede na savjetovanje i pomoć nastavnicima.

## **Povećanje autonomije škole**

Neophodno je povećati autonomiju škole kako bi se povećala fleksibilnost u nastavi i kako bi se bolje prilagodilo potrebama lokalnih zajednica. Ovaj model zahtijeva jasan i transparentan sistem kontrole kvaliteta, kroz redovne inspekcije, akreditacije i eksterne evaluacije.

## **Reforma sistema evaluacije kvaliteta obrazovanja**

Neophodno je revidirati i unaprijediti postojeći sistem evaluacije na svim nivoima obrazovanja i ukupnog sistema.. Cilj je da izvještaji nadzorne službe u pogledu objektivnosti tj.kvaliteta budu polazna tačka i jedan od glavnih instrumenata za kreatore politika u pogledu donošenja važnih odluka i rješenja. Timovi evaluatora u svojstvu „kritičkih prijatelja“ treba da kontinuirano, sistematično i dosljedno podržavaju direktore, pomoćnike, nastavnike i stručne saradnike u implementaciji preporuka za suštinsko unapređenje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama.

## **Poboljšanje školske infrastrukture i opreme**

Neophodno je unaprijediti infrastrukturnu opremljenost škola u skladu s potrebama digitalnog doba obezbjeđivanjem adekvatnih prostora za učenje, računarskih kabineta i drugih resursa koji omogućavaju korišćenje savremenih nastavnih metoda.

## **Povećanje uključenosti roditelja u obrazovni proces**

Neophodno je promovisati aktivnu uključenost roditelja u obrazovanje kroz njegovanje saradnje sa školama i njihovo učešće u ključnim procesima donošenja odluka. Preporučuje se uvođenje programa za edukaciju roditelja o važnosti obrazovanja i njihovoj ulozi u podršci školovanju njihove djece. Škole, osim toga, trebalo da organizuju radionice i savjetodavne sesije za roditelje kako bi podigle svijest o važnosti obrazovanja, razvile kulturu učešća i uspostavile mehanizme za redovnu komunikaciju i saradnju.

## C.6 Analiza zainteresovanih strana

**Tabela 6: Zainteresovane strane, njihove uloge i odgovornosti**

ZAINTERESOVANA STRANA	ULOGA I VEZA SA STRATEŠKIM DOKUMENTOM	STEPEN ZAINTERESOVANOSTI (NA SKALI 1–5)	UTICAJ/ SNAGA (NA SKALI 1–5)
<b>MINISTARSTVO PROSVJETE, NAUKE I INOVACIJA</b>	<p><b>Uloga:</b> MPNI je odgovorno za planiranje, implementaciju i unapređenje obrazovne politike.</p> <p><b>Veza:</b> MPNI je vodeći akter za implementaciju strategije i odgovorno je za cjelokupan monitoring</p>	5	5
<b>ZAVOD ZA ŠKOLSTVO</b>	<p><b>Uloga:</b> ZZŠ je zadužen za osiguranje i unapređenje kvaliteta obrazovanja u predškolskim ustanovama, osnovnim školama i srednjim školama</p> <p><b>Veza:</b> Ključni akter za implementaciju Strateškog cilja 2</p>	5	5
<b>ZAVOD ZA ŠKOLSTVO I CENTAR ZA STRUČNO OBRAZOVANJE</b>	<p><b>Uloga :</b> Definiše i osigurava kvalitet obrazovanja i sprovodi razvojne, savjetodavne i istraživačke aktivnosti u postuniverzitetskom obrazovanju. Učestvuju u organizaciji kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika, eksternom utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada ustanova, izradi predmetnih programa, obrazovnih programa za opšte i stručno obrazovanje, te programa obrazovanja odraslih.</p> <p><b>Veza:</b> Akter uključen u realizaciju određenih aktivnosti iz Akcionog plana za implementaciju Strategije.</p>	5	5
<b>ISPITNI CENTAR</b>	<p><b>Uloga:</b> IC vrši eksternu provjeru postignutog standarda znanja i vještina učenika. Sprovodi međunarodna testiranja kao što su PISA, TIMSS i PIRLS.</p> <p><b>Veza:</b> Prati ostvareni napredak ka opštem cilju Strategije – poboljšanju ishoda učenja.</p>	5	5
<b>ZAVOD ZA UDŽBENIKE I NASTAVNA SREDSTVA</b>	<p><b>Uloga:</b> ZUNS je zadužen za izradu i izdavanje udžbenika i drugih nastavnih sredstava za preduniverzitetsko obrazovanje</p> <p><b>Veza:</b> Ova institucija igra ključnu ulogu u procesu digitalizacije i modernizacije obrazovnog sistema.</p>	5	5
<b>VASPITNO-OBRAZOVNE USTANOVE</b>	<p><b>Uloga:</b> Pružaoci obrazovanja učenicima u Crnoj Gori</p> <p><b>Veza:</b> Gotovo sve aktivnosti predviđene Strategijom usmjerene su na vaspitno-obrazovne ustanove i direktno utiču na unapređenje rada ustanova i kvaliteta realizacije obrazovnog procesa.</p>	5	5
<b>VASPITAČI / NASTAVNICI</b>	<p><b>Uloga:</b> Pružanje kvalitetnog obrazovanja svim učenicima u Crnoj Gori.</p> <p><b>Veza:</b> Vaspitači/nastavnici imaju koristi od Strategije kroz poboljšane uslove rada, brojne obuke i digitalizuju obrazovanje. Njihova uloga je ključna za unapređenje kvaliteta obrazovanja učenika (Strateški ciljevi 1 i 2).</p>	5	5

ZAINTERESOVANA STRANA	ULOGA I VEZA SA STRATEŠKIM DOKUMENTOM	STEPEN ZAINTERESOVANOSTI (NA SKALI 1–5)	UTICAJ/ SNAGA (NA SKALI 1–5)
DJECA/ UČENICI	<b>Odnos:</b> Cijela Strategija usmjerena je na dobrobit djece/učenika koji su njeni krajnji korisnici.	5	3
RODITELJI	<b>Uloga:</b> Roditelji mogu ohrabriti, motivisati, pa čak i uticati na svoju djecu da pohađaju školu.  <b>Veza:</b> Uključivanjem u upravljanje školom i školskim radom svoje djece, roditelji mogu poboljšati kapacitete škole da ostvari svoje ciljeve.	5	3
MINISTARSTVO SOCIJALNOG STARANJA, BRIGE O PORODICI I DEMOGRAFIJE	<b>Uloga:</b> MSSBPD je odgovorno za dobrobit djece i porodica. Pored toga, ovo ministarstvo je odgovorno za zbrinjavanje djece iz porodica koje ne ispunjavaju zakonsku obavezu redovnog školovanja djece, kao i porodica u kojima je utvrđeno zanemarivanje i nasilje nad djecom.  <b>Veza:</b> Partner u realizaciji aktivnosti u vezi s identifikovanjem djece koja se ne školuju i učestvuje u razmjeni podataka sa Informativnim sistemom obrazovanja.	4	4
INSTITUT ZA JAVNO ZDRAVLJE	<b>Uloga:</b> Partner zadužen za promociju i praćenje stanja javnog zdravlja  <b>Veza:</b> Partner na horizontalnoj temi unapređenja zdravlja u školama, vrši redovnu analizu vakcinacije djece i tehničke ispravnosti vode u objektima vaspitno-obrazovnih ustanova	5	1
MONSTAT	<b>Uloga:</b> Uprava za statistiku Crne Gore <b>Veza:</b> Ključni partner u prikupljanju podataka u svrhu praćenja različitih indikatora obrazovnog učinka (svi strateški ciljevi).	5	1
MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA	<b>Uloga:</b> MUP upravlja, između ostalog, Centralnim registrom stanovništva, <b>Veza:</b> Partner u identifikovanju djece koja ne pohađaju školu (Strateški cilj 1).	3	5
MINISTARSTVO JAVNE UPRAVE	<b>Uloga:</b> Kreator politika u oblasti digitalizacije, odgovorno za portal eUprava, infrastrukturu i Jedinstveni sistem elektronske razmjene podataka.  <b>Veza:</b> Relevantan partner za razvoj informacionog sistema obrazovanja, razvoj elektronskih servisa i digitalizaciju procesa (horizontalnog karaktera).	3	5
UPRAVA ZA JAVNE RADOVE	<b>Uloga:</b> Odgovorna za veće javne radove u Crnoj Gori <b>Veza:</b> Važan partner za Strateški cilj 4 koji se odnosi na školsku infrastrukturu		
		3	4



## C7. SWOT analiza

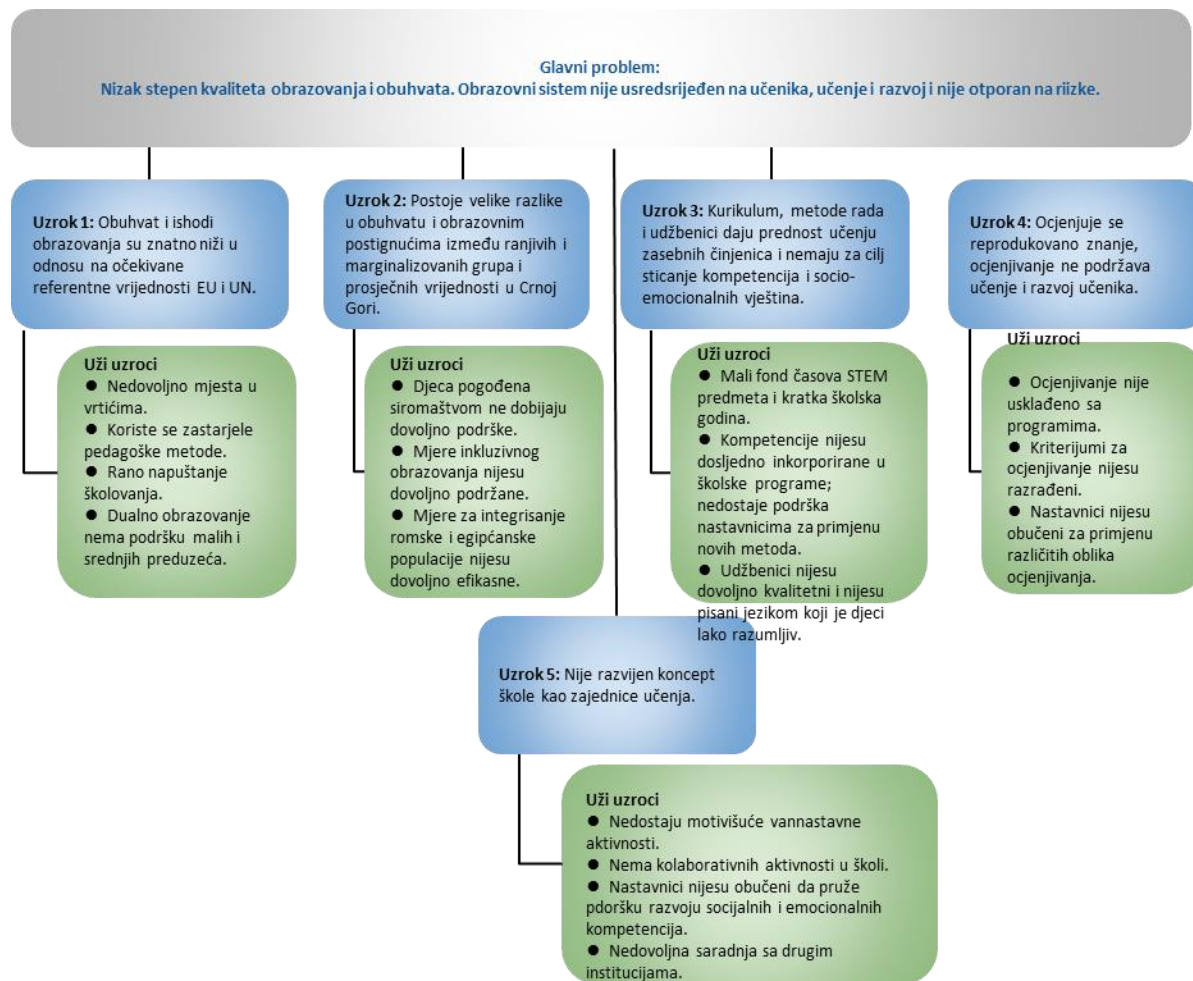
Kako bi se u potpunosti razumjeli sistem obrazovanja u Crnoj Gori i njegovi kapaciteti da ostvari strateške ciljeve zacrtane za naredne godine, urađena je detaljna SWOT analiza. Ova analiza naglašava snage, slabosti, prilike i prijetnje za sistem u ključnim oblastima kao što su kvalitet, pravičnost, upravljanje i infrastruktura. Nakon analize trenutnog stanja, slika u nastavku predstavlja konsolidovanu SWOT analizu višeg reda koja obuhvata uvide u vezi s pomenutim oblastima. Ovaj jedinstveni pogled na trenutno stanje daje jasniju osnovu za strateške ciljeve koji slijede, osiguravajući da se razvoj crnogorskog obrazovanja kontinuirano usklađuje sa identifikovanim potrebama i mogućnostima.

Slika 2: Pregled SWOT analize



## D. STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI

D1. Strateški cilj 1: Obrazovni sistem pruža kvalitetno, dostupno i pravično obrazovanje koje podstiče cjelovit razvoj sve djece i adolescenata i otporan je na izazove i rizike



Nacionalni planovi i strategije rasta oslanjaju se na visokokvalitetan, dostupan i pravičan obrazovni sistem koji je podsticajan za rast i razvoj sve djece i mladih. Pružanjem kvalitetnog obrazovanja, Crna Gora može pripremiti svoje mlade ljude da budu spremni za život u uslovima promjenljivog ambijenta i kompetentni za rad u skladu sa zahtjevima ekonomije i tržišta koje se stalno mijenja. Dostupno obrazovanje osigurava da svako dijete ima priliku da uči i razvija vještine, bez obzira na okruženje iz kojeg potiče ili okolnosti u kojima živi. Osim toga, pravičan obrazovni sistem unapređuje društvenu koheziju, smanjuje nejednakosti i stvara ravnopravne uslove za sve učenike, bez obzira na njihov socioekonomski status.

Otporan obrazovni sistem u Crnoj Gori je od suštinskog značaja za efikasno rješavanje izazova i rizika koji se mogu pojaviti u budućnosti. Uz otpornost kao integralnu karakteristiku obrazovnog sistema, Crna Gora će moći da se prilagodi nepredviđenim okolnostima kao što su prirodne katastrofe, ekonomski padovi ili pandemije, bez ugrožavanja kvaliteta i dostupnosti obrazovanja.

**Operativni cilj 1.1:** Svoj djeci je obezbijeđen pristup obrazovanju, a rezultati ispunjavaju ciljeve održivog razvoja i u skladu su sa prosječnim postignućima država članica EU.

Ovaj operativni cilj obuhvata značajno proširenje obuhvata djece i adolescenata sistemom obrazovanja i vaspitanja i odgovara na nalaze u kojima je identifikovano manje učešće djece i mladih u sistemu nego u drugim evropskim zemljama. Posebno su zabrinjavajuće niske stope učešća u ranom i predškolskom obrazovanju, kao i u srednjem obrazovanju, naročito u nekim regionima i kod dječaka. Stoga će postizanje ovog cilja zahtijevati objedinjene napore različitih institucija koje se bave određenim aspektom obrazovanja, ali i rješavanje velikog broja konkretnih problema koji onemogućavaju pun obuhvat sistemom obrazovanja i vaspitanja. Dio ovih napora tiče se aktivnosti u okviru Strateškog cilja 4, odnosno proširenja obrazovne infrastrukture.

Da bi se ostvario navedeni cilj, potrebno je sprovesti sljedeće **mjere**:

**1.1.1. Povećanje pristupa vaspitanju i obrazovanju djece od 0 do 3 godine i osiguranje punog pristupa djeci od treće godine do polaska u školu,** kroz sljedeće ključne aktivnosti: izradu politika usmjerenih na jednakost kako bi se proširio pristup kvalitetnom predškolskom vaspitanju i obrazovanju u područjima sa nedovoljnim obuhvatom i među djecom iz ranjivih grupa, promjenu normativnog okvira u pogledu broja vaspitača i stručnih saradnika u predškolskim ustanovama i angažovanja asistenata za inkluziju romske i egipćanske populacije, pokretanje kampanja u cilju podizanja nivoa svijesti i promotivnih aktivnosti kako bi se edukovali roditelji i staratelji o značaju ranog obrazovanja i njegovim dugoročnim koristima, dalje širenje i institucionalizaciju programa podrške roditeljima, širenje mreže interaktivnih službi kako bi se svoj djeci omogućio jednak pristup predškolskim ustanovama i ojačao rad multidisciplinarnih timova, uspostavljanje jedinstvene baze podataka za tri sektora (zdravstvo, prosvjeta i socijalna zaštita) kako bi se identifikovala djeca koja ne pohađaju predškolsko obrazovanje i vaspitanje i pojačale mjere podrške, te jačanje međusektorske saradnje, sa naglaskom na veće uključivanje lokalnih zajednica u rješavanje problema infrastrukture i prevoza, sprovođenje novog Programa za primjenu projektnog planiranja u vaspitno-obrazovnom radu izgradnju novih vrtića i adaptaciju postojećih (što je posebno tretirano kroz Strateški cilj 4).

**1.1.2. Osiguranje punog obuhvata obrazovanjem i prevencija ranog napuštanja školovanja za djecu u osnovnoj i srednjoj školi,** kroz sljedeće ključne aktivnosti: razvoj programa za nastavnika-mentora/ za podršku učenicima kroz uređenje i sprovođenje normativa, promjene normativnog okvira u svrhu angažovanja dodatnih medijatora za socijalnu inkluziju, psihologa, socijalnih radnika i stručnjaka srodnih profila sa ciljem pružanja podrške djeci i adolescentima, uspostavljanje međusektorske saradnje između Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstva zdravlja, Ministarstva unutrašnjih poslova i Ministarstva socijalnog staranja u cilju identifikacije djece i učenika pod rizikom od ranog napuštanja školovanja i formiranja baze podataka, unapređenje informacionog sistema u cilju identifikovanja učenika koji ne pohađaju obrazovno-vaspitne ustanove ili ih rano napuštaju, tako da se prilikom promjene škole, ciklusa obrazovanja ili prelaska iz formalnog ili neformalnog sistema aktiviraju sistemi za podršku i praćenje učenika i da se omogući dobijanje segregisanih i korisnih podataka (između ostalog, o djeci migrantima i izbjeglicama i djeci sa smetnjama u razvoju), jačanje intervencija čiji je cilj sprečavanje ranog napuštanja obrazovno-vaspitne ustanove, unapređenje praksi vođenja slučaja na nivou škole i na lokalnom nivou za učenike u riziku od ranog prestanka ili odustajanja od školovanja, podsticanje komunikacije između škole i porodice i uklanjanje finansijskih, administrativnih i drugih prepreka pristupu i učešću u obrazovanju.

**1.1.3. Povećanje uključenosti učenika u stručnim školama u učenje na radnom mjestu tokom školovanja, uključujući i osiguranje veće zainteresovanosti malih i srednjih preduzeća za pružanje praktične obuke,** kroz sljedeće ključne aktivnosti: sprovođenje istraživanja o potrebama za vještinama i kvalifikacijama i, na osnovu toga, priprema sektorskih strategija sa definisanim prioritetima kako bi se na osnovu relevantnih informacija donosile i planirale politike i razvijale kvalifikacije za mlade i odrasle, uključujući kvalifikacije koje podržavaju zelenu i digitalnu ekonomiju, veću uključenost žena i ranjivih grupa (lica sa posebnim obrazovnim potrebama, Roma/Romkinja i dr.); poboljšanje obrazovne ponude u stručnom obrazovanju osavremenjavanjem postojećih i razvojem novih obrazovnih programa na osnovu prethodno sprovedenih istraživanja o potrebama za vještinama i kvalifikacijama, sa posebnim akcentom na oblasti zelene i digitalne tranzicije; povećanje obima učenja uz rad u stručnom obrazovanju; Unapređenje kvaliteta praktične nastave u stručnom obrazovanju kroz osnivanje regionalnih centara izvrsnosti u stručnom obrazovanju i osposobljavanju za mlade i odrasle; uspostavljanje sistema praćenja diplomaca stručnih škola nakon završetka obrazovanja radi realnog planiranja upisne politike i obrazovne ponude; unapređenje mehanizama obezbjeđenja kvaliteta u stručnom obrazovanju, sa posebnim fokusom na praktično obrazovanje u svim njegovim oblicima; uspostavljanje mehanizama monitoringa i evaluacije praktičnog obrazovanja kod poslodavca kao osnovnih elemenata kvaliteta praktičnog obrazovanja; obezbjeđivanje kontinuirane obuke nastavnika/nastavnica praktičnog obrazovanja i instruktora/instruktorki praktičnog obrazovanja u skladu sa utvrđenim potrebama; jačanje saradnje sa poslodavcima i njihovo aktivno uključivanje u procese planiranja, sprovođenja, nadzora i vrednovanja stručnog obrazovanja; uspostavljanje sistema podsticaja poslodavcima koji učestvuju u realizaciji praktičnog obrazovanja i zapošljavaju učenike/učenicice nakon završetka obrazovanja formiranjem Fonda za podršku dualnom obrazovanju; promocija deficitarnih kvalifikacija i stručnog obrazovanja u cjelini; razvoj i institucionalizacija programa mentorskog rada i vođenja karijere – pružiti vođenje karijere kako bi se mladima pomoglo u tranziciji između učenja i tržišta rada i izrada plana prelaska iz osnovne škole u srednju školu za sve učenike, uz osiguran pristupačan format učenja, kroz uspostavljanje novog modela za sprovođenje karijernog vođenja i savjetovanja na svim nivoima obrazovnog sistema i uspostavljanje karijernih centara (ova mjera predviđena je Planom rasta i Strategijom visokog obrazovanja (2024 – 2027).

**1.1.4. Povećanje participacije odraslih u cjeloživotnom učenju i bolja regulacija obrazovanja odraslih,** kroz pripremu i sprovođenje sljedećih ključnih aktivnosti: promovisanje cjeloživotnog učenja kroz kampanje za podsticanje kulture cjeloživotnog učenja, uključujući radionice za razvoj vještina i onlajn kurseve koji odgovaraju različitim potrebama i interesovanjima; bolja dostupnost podataka i snažnije uvezivanje sa Zavodom za zapošljavanje sa ciljem stvaranja jedinstvene baze o učešću građana u aktivnostima cjeloživotnog učenja, praćenja potreba tržišta rada i praćenja polaznika; partnerstvo sa poslodavcima i mapiranje vještina prema potrebama tržišta rada – pružanje podrške ustanovama za obrazovanje odraslih u cilju povezivanja sa privredom i poslodavcima i omogućavanje sticanja nacionalnih stručnih kvalifikacija i mikrokvalifikacija; kreiranje mogućnosti za pripravnčki staž, pružanje praktičnog radnog iskustva i obezbjeđivanje da obuka odgovara specifičnoj i lokalnoj tražnji za radnom snagom; teobezbjeđivanje profesionalnog osposobljavanja, bez obzira na godine života, unutar samog sistema (fleksibilnost obrazovnih programa i njihova bolja dostupnost); izrada i revidiranje programa obrazovanja odraslih u skladu sa potrebama tržišta rada - Planom rasta predviđena je revizija najmanje 30 programa za kojima se pokazala najveća potreba na tržištu rada i razvijanje najmanje 10 programa obrazovanja odraslih kojima se promovišu poslovi u zelenoj i digitalnoj ekonomiji.

Operativni cilj 1.2: Smanjene nejednakosti u obuhvatu obrazovanjem i obrazovnim postignućima, uključujući ranjive i marginalizovane grupe.

Ovaj operativni cilj pretpostavlja potrebu da se otklone izvori dispariteta u obrazovnim postignućima i obuhvatu obrazovanjem i vaspitanjem koji su identifikovani u analizi stanja iz prethodnog poglavlja ovog dokumenta. Ukazano je da značajne razlike u obuhvatu i obrazovnim postignućima stoje u korelaciji sa socioekonomskim statusom, polom i mjestom stanovanja. Djeca iz zajednica Roma i Egipćana a postizala su slabije rezultate na svim nivoima obrazovanja. Naročito je istaknut socioekonomski status, odnosno utvrđena su značajno niža postignuća i ranije napuštanje škole kod djece u riziku od siromaštva u odnosu na stratume populacije s višim prihodima. Dispariteti se javljaju i između regiona, kao i u pogledu mjesta stanovanja, a na nekim obrazovnim nivoima i u pogledu pola. Konačno, obuhvat djece i adolescenata sa smetnjama u razvoju, kao i djece iz migrantske populacije, manji je od očekivanog.

Mjere koje će doprinijeti otklanjanju postojećih dispariteta uključuju mjere navedene u Strategiji za inkluzivno obrazovanje 2019 – 2025, a podrazumijevaju i sljedeće:

**1.2.1 Ciljanu podršku u obrazovanju i inkluziju učenika koji pripadaju populaciji Roma i Egipćana i programe saradnje s njihovim zajednicama** u cilju podizanja nivoa svijesti o važnosti inkluzije ranjivih grupa, podršku unutar škole namjenski prilagođenu njihovim potrebama djece, npr. pomoć u učenju jezika, podrška u učenju i redovno jačanje kapaciteta vaspitača, nastavnika, stručnih saradnika i uprava vrtića i školaza kulturološku osjetljivost, stipendije i druge finansijske podsticaje namijenjene konkretno ovim učenicima, sisteme za monitoring i evaluaciju u cilju praćenja i podrške akademskim postignućima, uz obezbjeđivanje pružanja povratnih informacija.

Podrška u školi: jezik na kojem se izvodi nastava, podrška u učenju, kulturna osjetljivost, stipendije i drugi podsticaji.

Razvoj sistema za monitoring i evaluaciju u cilju praćenja i podrške akademskim postignućima romskih i egipćanskih učenika, uz obezbjeđivanje pružanja povratnih informacija.

**1.2.2 - Unaprijediti politike i intervencije u oblasti inkluzivnog obrazovanja kako bi se promovisala i obezbijedila puna inkluzija i ravnopravan pristup, uz razumna prilagođavanja i usluge podrške,** kroz saradnju sa civilnim sektorom, grupama koje se bave javnim zagovaranjem i organizacijama iz lokalnih zajednica u cilju formiranja šire društvene podrške inkluziji i prihvatanju kroz obrazovne modalitete, aktivnosti iz kulture i putem medija, kroz sprovođenje redovnih procjena, praćenje napretka i prilagođavanje intervencija kako bi se osigurala uspješna inkluzija i akademski uspjeh, pružanje specijalizovanih programa obuke za nastavnike za primjenu najboljih praksi inkluzivnog obrazovanja, strategije diferencijacije i stvaranje podržavajućeg okruženja, uspostavljanje centara unutar škola opremljenih asistivnom tehnologijom i nastavnim materijalima i osnaženim osobljem, uspostavljanje funkcionalne i efikasne intersektorske i međusektorske saradnje između obrazovanja, socijalnih usluga i zdravstva, škola i resursnih centara, te saradnje između institucija radi podrške tranziciji djece i učenika sa jednog obrazovnog nivoa na drugi, sprovođenje obuka protiv diskriminacije za zaposlene i upravu obrazovnih institucija, nadzor i inspekciju i implementaciju ostalih relevantnih srednjoročnih i dugoročnih mjera usmjerenih na kreiranje inkluzivnog okruženja.

2. Monitoring i evaluacija sprovođenja/pridržavanja inkluzivnih obrazovnih politika.

3. Međuresorna saradnja u cilju podrške holističkim potrebama učenika.

4. Razvoj i pružanje specijalizovanih programa obuke za nastavnike za programe inkluzivnog obrazovanja

5. Uspostavljanje centara podrške unutar škola opremljenih asistivnom tehnologijom i prilagođenim didaktičkim materijalima koje vode za to osposobljen nastavni kadar
6. Uspostavljanje intersektorske i međusektorske saradnje između obrazovanja, socijalnih usluga i zdravstva, škola i resursnih centara radi podrške tranziciji djece i učenika s jednog obrazovnog nivoa na drugi
8. Sprovođenje kampanja za široku društvenu podršku inkluziji

**1.2.3 Obezbijediti ravnopravan pristup učenju i učešću u obrazovanju i vaspitanju učenicima s drugih govornih područja, uključujući i socio-emocionalnu podršku, s posebnom pažnjom na one koji su izbjegli iz ratom zahvaćenih područja, kako bi prevazišli izazove nastale promjenom sredine, kulturološkom prilagođavanju, razvili osjećaj pripadnosti školskoj zajednici.**

Omogućiti ravnopravan pristup obrazovanju učenicima s drugih govornih područja. Pružiti im podršku u učenju, ostvarenju akademskih potreba, kao i zadovoljenju društvenih, socijalnih i emocionalnih potreba. Omogućiti intenzivno učenje jezika na kome se izvodi nastava korišćenjem raspoloživih resursa u ustanovi. Planirane aktivnosti treba osnažiti uključivanjem vršnjačke podrške koja bi pored učenja jezika bila bitna u socijalizaciji, adaptaciji učenika na novu sredinu. Ukoliko je potrebno obezbijediti individualnu podršku prilikom prilagođavanja na novi kurikulum.

**1.2.4 Obezbijediti kvalitetno obrazovanje učenicima koji se školuju na albanskom jeziku.** Omogućiti dostupnost inoviranih, prilagođenih didaktičkih materijala, priručnika, digitalnih sadržaja i drugih nastavnih materijala na albanskom jeziku. U svrhu dostizanja ravnopravnosti i pristupačnosti učenju i učešću, a radi prevazilaženja jezičke barijere, omogućiti sredstva za korišćenje asistivne tehnologije i potpomognute komunikacije. U obrazovno-vaspitnim ustanovama koje realizuju nastavu na oba jezika organizovati kontinuiranu vršnjačku podršku za učenje oba jezika u bogatom kulturološkom miljeu,

**1.2.5 Razviti politike, intervencije i metodologije u oblasti rodno ravnopravnog obrazovanja u funkciji promovisanja i obezbjeđenja rodno senzitivnog ambijenta za razvoj i učenje kako bi se ostvario razvoj svih potencijala dječaka i djevojčica, učenika i učenica, uključujući podršku razvoju razvojnog načina razmišljanja (engl. growth mindset),** u saradnji institucija koje obavljaju inicijalno obrazovanje nastavnika/nastavnica i njihov kontinuirani profesionalni razvoj, prilagođavanje metodologija za izradu predmetnih programa i metodologija za izradu štampanih i digitalnih udžbenika rodno svjesnom i rodno senzitivnom diskursu, izrada udžbenika, priručnika i drugih publikacija uz uvažavanje rodno svjesnog i rodno senzitivnog obrazovanja, izrada priručnika za podršku nastavnicima i nastavnicama u funkciji postizanja rodne ravnopravnosti u učionicama, kreiranje i realizovanje programa obuke za nastavnice/nastavnike, vaspitačice/vaspitače i druge zaposlene u institucijama obrazovanja, unapređenje rodno senzitivnog diskursa u kurikulumima inicijalnog obrazovanju nastavnika, stimulisanje srednjoškolaca muškog i ženskog roda za upis nastavničkih fakulteta u funkciji postizanja boljeg rodno balansa u struci (ženskih osoba za studije STEM disciplina, muških za studije za vaspitače i učitelje, medijska promocija rodne ravnopravnosti u obrazovanju i ostalim oblastima.

Operativni cilj 1.3: Nastava je usmjerena na razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i životnih vještina, u skladu sa politikama i standardima EU

Unapređenje obrazovnih postignuća svih učenika. Omogućiti konstruktivistički ambijent za učenje svim učenicima uz puno uvažavanje svih njihovih različitosti, interesovanja, preferencija. Ovaj cilj podrazumijeva kontinuiranu procjenu i unapređivanje nastavnog plana i obrazovnih programa za sve predmete, što uključuje i inoviranje udžbenika, priručnika i pomoćnih obrazovnih materijala i njihovo

obogaćivanje digitalnim resursima, a u nastavi primjenu kooperativnog, interaktivnog i aktivnog učenja kako bi se obezbijedila usmjerenost nastave na razvoj ključnih akademskih i socio-emocionalnih vještina i transverzalnih vještina. Ova unapređenja treba uvijek da budu usklađena s najnovijim nacionalnim politikama i zasnovana na relevantnim novijim istraživanjima.

Nastavu za sve učenike orijentisati prema procesu učenja u kome je naglasak na interaktivnim i kooperativnim modelima učenja i funkcionalnosti finalnih postignuća ili ishoda učenja. Uz razvoj sistema znanja i vještina, obezbijediti usvajanje stavova, vrlina i vrijednosti. Omogućiti učenje u ambijentu bogatom podsticajima za rad na projektima, istraživački rad i učenje putem otkrića, problemski pristup nastavi, interdisciplinarni i multidisciplinarni kontekst izučavanja teme, vršnjačko i iskustveno učenje, učenje kroz praktične aktivnosti i eksperimentisanje. Digitalizovati nastavu i učenje uz vođenje računa o balansu sa nastavom i učenjem van digitalnog okruženja za učenje. Aktivnosti, sadržaje, zadatke i procese učenja učiniti relevantnim za napredovanje učenika i uporedivim sa uspješnim obrazovnim sistemima. Obrazovna postignuća u bazičnim pismenostima (čitalačkoj, matematičkoj, naučnoj, digitalnoj...) kontinuirano pratiti, mjeriti i vrednovati, a rezultate i preporuke vrednovanja koristiti za unapređenje učenja i nastave.

Za ostvarivanje navedenog cilja potrebno je sprovesti mjere prikazane u nastavku:

**1.3.1 Usklađivanje i obogaćivanje kurikuluma i materijala za učenje** Potrebno je izraditi okvirni nacionalni kurikulum, usaglašen s politikama i standardima Evropske unije kojim se utvrđuju ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, kompetencije za globalno građanstvo, socio-emocionalne, klimatske promjene, životne i zelene vještine, kao i druga pitanja od značaja za izradu planova i programa.

U okviru nacionalnog kurikuluma, preispitati svrsishodnost i atraktivnost izbornih predmeta koji se učenicima nude kako u osnovnim tako i u srednjim školama kao i sadržaj međupredmetnih tema. Neophodno je reformisati razmotriti obim predmetnih programa i za njih izraditi metodološki okvir i standarde kvaliteta sa posebnim fokusom na maternji jezik, STEM predmete, strane jezike, humanističke nauke, sport, umjetnosti, interkulturalno obrazovanje i građansko obrazovanje i održivi razvoj. Potrebno je unaprijediti kvalitet predmetnih programa i u umjetničkim školama, vodeći računa o optimalnom opterećenju učenika u školi i kod kuće, uzimajući u obzir rodno ravnopravan pristup.

U svim predmetnim programima definisati ishode učenja, ali i način i obim njihove realizacije u vanrednim, kriznim situacijama. Važno je uskladiti udžbenike, priručnike i druge obrazovne materijale s inoviranim programima, izraditi digitalne udžbenike, priručnike i digitalne nastavne materijale u svrhu njihovog integrisanja i uključivanja u proces redovne nastave/učenje. Kako bi se kontinuirano pratio kvalitet svih obrazovnih materijala, potrebno je redovno prikupljati povratne informacije od korisnika, tj. nastavnika, učenika i roditelja, čime bi se obezbijedila njihova stalna usklađenost sa savremenim obrazovnim standardima.

Potrebno je adekvatno definisati ishode učenja i obezbijediti njihovu korelaciju na horizontalnom i vertikalnom nivou, a proces ocjenjivanja za sve obavezne i izborne predmete prilagoditi definisanim ishodima kroz elemente, kriterijume i oblike praćenja, vrednovanja i ocjenjivanja učenika.

Na osnovu učestalosti vanrednih situacija s kojima se suočava cjelokupni sistem, potrebno je definisati modele postupanja, s posebnim fokusom na najugroženije kategorije djece. Ponuditi dva modela postupanja u vanrednim situacijama: preventivno i u okolnostima kada se desi vanredna situacija. Izraditi praktične strategije za obrazovno-vaspitne ustanove kako bi se pripremile i oporavile u vanrednim okolnostima i održale kvalitet obrazovanja za svu djecu, a posebno za grupe u riziku.

Kako bi se povećala otpornost obrazovnog sistema, potrebno je izraditi procedure za potpunu implementaciju koncepta „Digitalna škola”, što uključuje digitalizaciju nastavnih procesa i unapređenje obrazovne infrastrukture. Takođe, neophodno je ozbiljno razmotriti i precizno definisati detaljne preporuke za korišćenje mogućnosti vještačke inteligencije u obrazovnom procesu, s ciljem podrške učenju, individualizaciji nastave i unapređenja administrativnih aktivnosti.

**1.3.2 Unapređenje kvaliteta nastave i učenja i podrška inovativnim nastavnim praksama**, kroz sljedeće ključne aktivnosti: uvođenje interaktivnih, kooperativnih nastavničkih centara i praksi iskustvenog učenja, čime se nastavnicima omogućava da učenike uključe u razvijanje ključnih kompetencija i životnih vještina, prepoznavanju i njegovanju individualnih afiniteta, podršku nastavnicima u obliku priručnika, digitalnih platformi i primjera dobre prakse, a u svrhu podrške inovativnim pristupima nastavi, uspostavljanje okvira koji obuhvata kompetencije, životne vještine i međupredmetne teme i služi kao osnova za sve obrazovne programe, sa naglaskom na STEM predmetima, stranim jezicima i čitalačkoj pismenosti i vodeći računa o optimalnom opterećenju učenika.

**1.3.3 Evaluacija i unapređenje obrazovnih praksi i materijala**, uključujući sljedeće: izradu jasnih i transparentnih standarda kvaliteta po inoviranim programima, kvaliteta udžbenika, priručnika i drugih obrazovnih materijala bilo u štampanoj, bilo u digitalnoj formi, kontinuirano vršiti evaluaciju i unapređivati kvalitet nastave, kako bi se osiguralo da nastavnici primjenjuju konstruktivističke metode i oslanjaju se na pedagogije kooperativnog i aktivnog učenja; od nastavnika, učenika i roditelja, kontinuirano prikupljati povratne informacije i unapređivati kvalitet udžbenika, priručnika i ostalih obrazovnih materijala kako bi se osiguralo da podstiču razvoj kritičkog mišljenja, sposobnost rješavanja problema i socio-emocionalne vještine učenika, te od nastavnika kontinuirano prikupljati povratne informacije i unapređivati kvalitet programa, kako bi se osiguralo da programi budu prilagođeni uzrastu i mogućnostima učenika, te da omogućuju razvoj kritičkog mišljenja, sposobnost rješavanja problema i socio-emocionalne vještine učenika..

Operativni cilj 1.4: Školsko ocjenjivanje je funkciji razvoja učenja i učenika

Ovaj operativni cilj zahtijeva hitna poboljšanja postojećih praksi školskog ocjenjivanja u Crnoj Gori (između ostalog, tradicionalno usmjereno ocjenjivanje reprodukcije činjenica, podrška neredovnom učenju, redukovanje funkcije ocjenjivanja na sumativno, mogućnost upliva korupcije i konflikata, itd.) i podrazumijeva izradu i primjenu nove politike školskog ocjenjivanja.

Za ostvarivanje navedenog cilja potrebno je sprovesti sljedeće::

**1.4.1 Usklađivanje ocjenjivanja sa ciljevima programa**, što obuhvata: za sve predmete i razrede izradu standarda znanja, na tri nivoa u skladu sa Blumovom taksonomijom, i kriterijume ocjenjivanja; izradu smjernice i obučiti nastavnike da u nastavi koriste različite metode ocjenjivanja, između ostalog samoocjenjivanje, vršnjačko ocjenjivanje, ocjenjivanje praktičnih radova, grupnih projekata, portfolija, prezentacija i sl; te izradu standarda za eksterno i interno praćenje ocjenjivanja, kako bi se osiguralo da ocjenjivanje bude u funkciji razvoja učenika i stalna balansirana zastupljenost dijagnostičke, formativne i sumativne funkcije ocjenjivanja, uz izvođenje ocjena na kraju polugodišta i kraju godine.

**1.4.2 Unaprijediti transparentnost i kontinuirane povratne informacije**, što obuhvata: izradu smjernica koje obezbjeđuju da učenici i njihovi roditelji na početku godine budu informisati o tome koje su obaveze



učenika, i na osnovu kojih kritirijuma će učenik biti ocijenjivan; izradu smjernice i osposbiti nastavnike za kontinuirano praćenje i davanje konstruktivnih povratnih informacija učenicima tokom učenja, kao podrška učenju i razvoju; te tokom implementacije kontinuirano pratiti i analizirati praksu ocjenjivanja kako bi se osiguralo angažovanje viših novoa znaja, visoka učestalost davanja povratnih informacija, kao i balansirana zastupljenost dijagnostičke, formativne i sumativne funkcije ocjenjivanja.

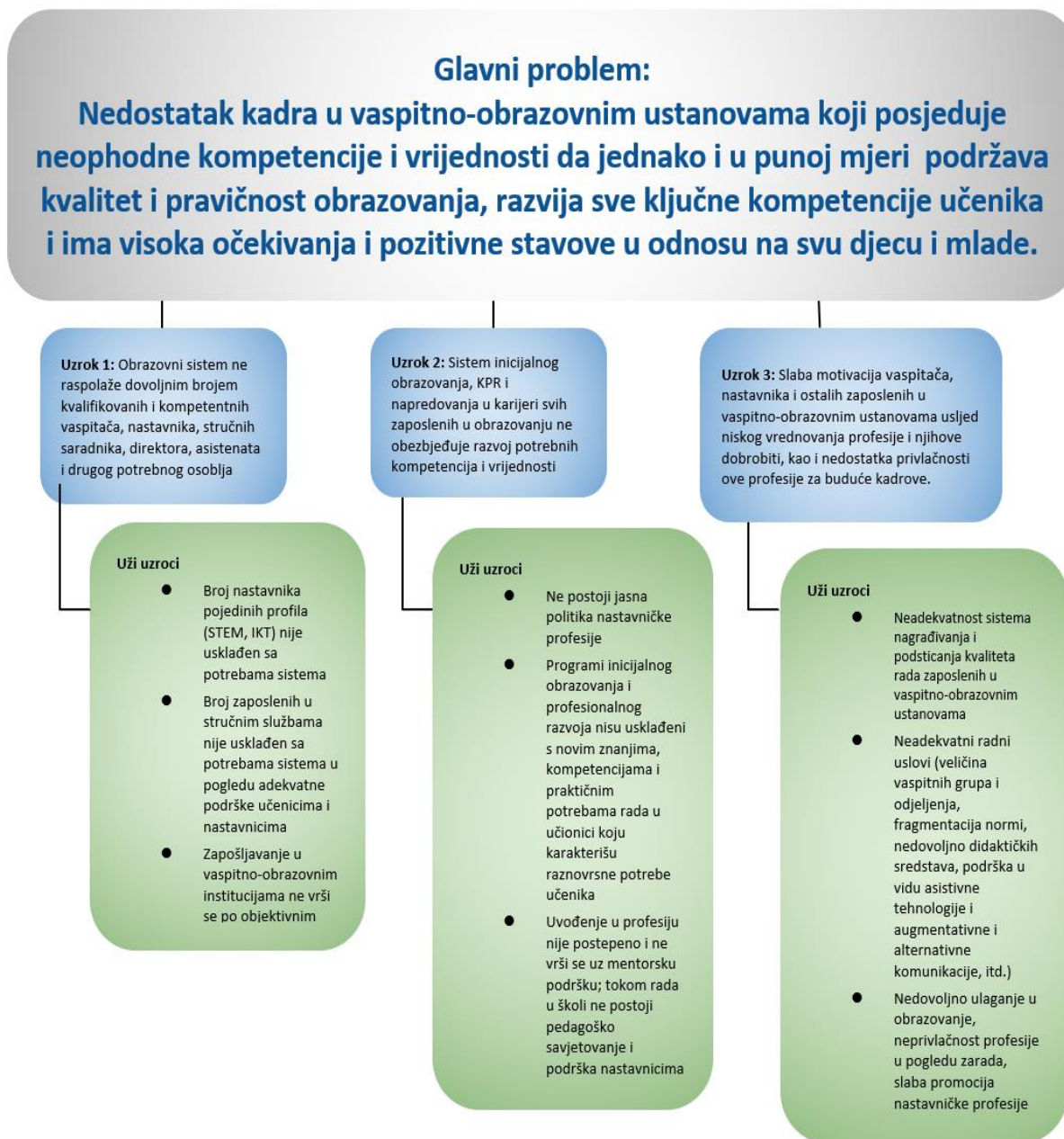
Operativni cilj 1.5: Škola je sigurna, inkluzivna i podsticajna sredina za cjelovit i potpun razvoj svih učenika

Ovaj operativni cilj oslanja se na savremenu koncepciju škole koja ne služi za implementaciju programa i transmisiju programskih sadržaja, već predstavlja podsticajan i bezbjedan ambijent za potpun intelektualni, emocionalni i socijalni razvoj svih učenika. Očekuje se da škola bude bezbjedno, inkluzivno i podsticajno okruženje za cjelovit razvoj svih učenika, čime će doprinijeti razvoju socijalne kohezije unutar škole i u vanškolskom okruženju.

**1.5.1 - Unaprijediti socio-emocionalnu podršku, dobrobit i cjeloviti razvoj kroz bezbjedno, inkluzivno i podsticajno školsko okruženje** uz pomoć izrade smjernice i uputstva za postupanje, kao bi se obezbijedilo sigurno školsko okruženje bez fizičkog, verbalnog, socijalnog i emocionalnog nasilja, bilo od strane učenika ili nastavnika, izraditi smjernice i uputstva za postupanje, kako bi se obezbijedilo inkluzivno školsko okruženje sa jednakim šansama za sve, gdje se sprečavaju diskriminacija i govor mržne, a promovišu univerzalne ljudske i građanske vrijednosti, empatija, uzajamno poštovanje i suživot u multikulturalnom okruženju, predvidjeti mehanizme pružanja u školi stalne obrazovne i socio-emocionalne podrške učenicima za bolji uspjeh i cjelovit razvoj, kao i za očuvanje i unapređenje fizičkog i mentalnog zdravlja, u školi, obezbijediti učenicima bogatu ponudu kreativnih, motivišućih i inkluzivnih vannastavnih aktivnosti, sa fokusom na umjetnost, sport, praktične vještine i ekološke i građanske inicijative, osiguravajući pristup svim učenicima, posebno u ruralnim područjima, kao i mogućnost jutarnjeg čuvanja i cjelodnevnog boravka i podrške učenicima u školi, unaprijediti vaspitne kompetencije nastavnika za bolje odnose sa učenicima i pružanje socio-emocionalne i obrazovne podrške učenicima, bilo u kriznim situacijama, poput zlostavljanja, diskriminacije, akademskih neuspjeha ili sa ciljem podsticanja učenika na bolji uspjeh, te predvidjeti modele jačanje ekološke svijesti učenika, fokusiranjem na zelenu tranziciju i održivi razvoj kroz bogatu ponudu vannastavnih ekoloških akcija i aktivnosti učenika.

**1.5.2 – Promovisati inkluzivno angažovanje i kontinuirano unapređenje kroz saradnju zajednice i stručnjaka**, tako što će se: obezbijediti demokratsko školsko okruženje i mogućnosti aktivnijeg uključivanja učenika u procese donošenja odluka u školi, kao i efikasniji rad đlačkog parlamenta, učeničkih organizacija i klubova, predvidjeti veći broj prilika za saradnju i umrežavanje škola i nastavnika, organizovanjem foruma, stručnih skupova, profesionalnih udruženja, međunarodna saradnja, programi mobilnosti i sl. sa ciljem razmjene najboljih praksi i podsticanja inovacija, predvidjeti modele i unaprijediti partnerstvo škole sa roditeljima, preduzećima, lokalnim ustanovama i organizacijama i NVO u cilju holističkog i inkluzivnog djelovanja, ojačati kapacitete škole na planu utvrđivanja i unapređenja kvaliteta, što podrazumijeva jačanje kompetencija za aktivnosti samoevaluacije kvaliteta rada škole i nastavnika, kao i za aktivnosti na planu profesionalnog razvoja nastavnika na novou škole. Podsticati regionalnu i međunarodnu saradnju i internacionalizaciju obrazovanja i u skladu s tim razmotriti uvođenje dvojezičkog obrazovanja od prvog razreda. Kroz ovaj pristup, učenici prate dio redovnog školskog programa na engleskom jeziku u nejezičkim predmetima (Matematika, Priroda i društvo, Muzička kultura, Likovna kultura i Fizičko vaspitanje). Glavni ciljevi ovog pristupa su podsticanje motivacije i pozitivnog stava prema učenju engleskog jezika kao stranog jezika, povećanje samopouzdanja učenika u izražavanju na stranom jeziku i povećanje izloženosti engleskom jeziku tokom nastave.

D 2. Strateški cilj 2: Svi zaposleni u vaspitno-obrazovnim ustanovama jednako i u punoj mjeri podržavaju kvalitet i pravičnost obrazovanja, razvijaju sve ključne kompetencije i vještine učenika i imaju pozitivne stavove i visoka očekivanja u odnosu na svu djecu i mlade.



Kvalitet obrazovanja direktno zavisi od kompetencija i stručnosti nastavnika i vaspitača koji igraju ključnu ulogu u oblikovanju budućih generacija. Stoga je neophodno osigurati da obrazovni sistem raspolaže dovoljnim brojem kvalifikovanih i motivisanih kadrova koji su spremni da se suoče s izazovima obrazovanja u 21. vijeku. Cilj je da se razvije efikasan okvir za inicijalno obrazovanje nastavnika, kontinuirani

profesionalni razvoj i napredovanje u karijeri svih zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama. Fokus je na unapređenju stručnih kompetencija, primjeni savremenih metoda nastave, kao i na izgradnji snažnih partnerskih odnosa sa privatnim sektorom.

Operativni cilj 2.1: Obrazovni sistem raspolaže dovoljnim brojem kvalifikovanih i kompetentnih vaspitača, nastavnika, stručnih saradnika, direktora, asistenata i drugih neophodnih kadrova koji se zapošljavaju na osnovu objektivnih kriterijuma kvaliteta i kompetencija.

Ovaj operativni cilj odraz je trenutnog stanja u pogledu potreba sistema i raspoloživih kadrovskih resursa po profilima i godinama radnog staža. Isto tako, neophodno je predvidjeti buduće potrebe obrazovnog sistema za ljudskim resursima u obrazovnim ustanovama predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja. Onima koji su zaduženi za implementaciju takve strategije biće potrebno jačanje kapaciteta i podrška, uključujući Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje. Pored toga, jačanje partnerstva sa privrednim akterima i poslovnom zajednicom u zemlji i inostranstvu pri sprovođenju profesionalnog usavršavanja nastavnika stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave je ključno za osiguranje da obrazovni programi u stručnom obrazovanju ostanu relevantni za trenutne i buduće potrebe tržišta rada.

Da bi se poboljšala efikasnost i efektivnost programa stručnog usavršavanja nastavnika, preporučuje se uspostavljanje formalnih mehanizama za redovno prikupljanje povratnih informacija od ključnih aktera, zaposlenih u Zavodu za školstvo, Centru za stručno obrazovanje, trenera i uključenih trenera i polaznika profesionalnog usavršavanja nastavnika. Takvi sistemi pružaju dragocjene uvide koje će značajno podržati tekuće aktivnosti u oblasti profesionalnog razvoja nastavnika, posebno u kontekstu inicijativa na nivou škola i predškolskih ustanova.

Za postizanje ovog cilja potrebno je implementirati sledeće mjere:

**2.1.1 Obezbijediti kadrove deficitarnih profila koji odgovaraju specifičnim potrebama obrazovnog sistema**, što podrazumijeva sljedeće ključne aktivnosti: sprovođenje analize u cilju identifikovanja nedostataka u pogledu ljudskih resursa na nivou cijelog sektora obrazovanja; razvoj strategija zapošljavanja prilagođenih privlačenju kvalifikovanog kadra, naročito identifikovanih deficitarnih profila; uspostavljanje podsticajnih mjera za privlačenje profesionalaca u nedovoljno pokrivena područja; revidiranje politika zapošljavanja kako bi se pojednostavile procedure zapošljavanja na osnovu okvira kompetencija; i osiguravanje pravične distribucije osoblja u različitim regionima/opštinama kako bi se zadovoljile regionalne/lokalne potrebe.

**2.1.2 Jačanje postojećih kapaciteta ekspertskeg nivoa u Zavodu za školstvo i Centru za stručno obrazovanje kroz ciljne programe stručnog usavršavanja i mentorstva.** Ovo obuhvata: organizovanje specijalizovane obuke za evaluatore i vanjske saradnike; razvoj alata i metodologija za procjenu kvaliteta; uspostavljanje mreža saradnje s regionalnim i međunarodnim ekspertima u oblasti obrazovanja radi razmjene najboljih praksi; i implementaciju mehanizama za redovan monitoring i podršku radi poboljšanja procesa evaluacije u obrazovnim institucijama.

**2.1.3 Jačanje partnerstava s privrednim sektorom, kako na domaćem tako i na međunarodnom nivou, u cilju profesionalnog razvoja nastavnika stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave.** Ključne aktivnosti obuhvataju: uključivanje predstavnika privrednog sektora u organizovanje obuka na radnom mjestu u kompanijama; podsticanje partnerstva s međunarodnim mrežama stručnog obrazovanja radi

uvođenja najbolje globalne prakse; i uspostavljanje okvira za kontinuirani dijalog između pružalaca obrazovanja i zainteresovanih strana iz privrednog sektora.

**2.1.4 Jačanje uspostavljenog sistema profesionalnog razvoja na nivou škole/vrtića razvojem održivog modela koji promovise učenje kroz saradnju i kontinuirani profesionalni razvoj** što podrazumijeva niz ključnih aktivnosti, kao što su: uvođenje sistema mentorstva za nove nastavnike; organizovanje internih radionica koje se bave specifičnim školskim potrebama; omogućavanje saradnje između škola radi dijeljenja resursa i stručnih znanja; i uspostavljanje i dosljedno korištenje mehanizama za monitoring radi evaluacije uticaja ovih inicijativa na nastavnu praksu i rezultate učenika.

**2.1.5 Digitalizovati sistem kontinuiranog profesionalnog razvoja za vaspitače i nastavnike, uključujući i razvoj sveobuhvatne digitalne platforme sa e-učenjem, kombinovanim učenjem i onlajn resursima.** Ključne aktivnosti, u ovom slučaju, obuhvataju: razvoj jedinstvenih digitalnih evidencija za nastavnike, kako bi se pratilo njihovo učešće u programima profesionalnog razvoja; integraciju podataka iz različitih programa obuke radi automatizovanog generisanja izvještaja; osiguravanje da takva platforma omogućava pristup savremenim obrazovnim resursima; i olakšavanje uvođenja novih tehnologija kroz module obuke o digitalnim alatima za podučavanje i učenje.

Operativni cilj 2.2: Sistem inicijalnog obrazovanja, kontinuiranog profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri svih zaposlenih u obrazovno vaspitno- ustanovama u svim svojim elementima usmjeren je na sticanje i korišćenje kompetencija neophodnih za sveobuhvatni razvoj i učenje djece i mladih u inkluzivnom okruženju.

Kako bi cilj bio postignut, potrebno je izvršiti detaljnu analizu inicijalnog obrazovanja svih profila nastavnika i rezultate analize uporediti sa Standardima kompetencija za nastavnike i direktore u obrazovno-vaspitnim ustanovama (2016) u funkciji identifikacije (ne)podudarnosti. Na bazi te i takve analize moguće je predložiti precizne mjere za unapređenje inicijalnog obrazovanja nastavnika. Takođe, da bi se postigao ovaj cilj, potrebno je organizovati programe profesionalnog usavršavanja za koordinate kontinuiranog profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri nastavnika, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom nivou, čime će se omogućiti osoblju da upozna inovativne metode nastave i donese nove ideje sticanje i korišćenje kompetencija potrebnih za sveobuhvatni razvoj i učenje djece i mladih u inkluzivnom okruženju. Kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika treba da bude implementiran s fokusom na unapređenje didaktičkih i metodoloških vještina, socio-emocionalnih vještina, rada s nadarenim učenicima, kao i obuke za stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave koje odgovaraju specifičnim potrebama sektora stručnog obrazovanja. Razvijanje obuka na radnom mjestu za nastavnike stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave koje su direktno povezane s potrebama sektora stručnog obrazovanja, kao i prilagođene industrijskim praksama i tehnološkim inovacijama, biće ključne za unapređenje stručnosti nastavnika. Kontinuirani sistem podrške i profesionalni razvoj nakon obuke treba da uključi mentorstvo, kurseve osvježavanja znanja i pristup ažuriranim resursima kako bi se osigurala stalna podrška nastavnicima. Neophodno je podsticati saradnju između nastavnika različitih predmeta i oblasti kako bi se razvijali interdisciplinarni i multidisciplinarni pristupi nastavi. Potrebno je obezbijediti dodatnu obuku za trenere u saradnji s međunarodnim ekspertima i institucijama kako bi se poboljšale njihove kompetencije i osigurala dugoročna održivost programa stručnog usavršavanja nastavnika.

Za postizanje ovog cilja potrebno je implementirati sledeće mjere:

**2.2.1 Unaprijediti inicijalno obrazovanje u dijelu nastavničkih kompetencija revidiranjem kurikulumu i jačanjem saradnje sa obrazovnim institucijama** što podrazumijeva sljedeće ključne aktivnosti: analizu i usklađivanje programa obrazovanja nastavnika sa okvirima kompetencija; uvođenje praktičnih elemenata uz unaprijeđen sistem mentorstva za nastavnike pripravnike i nastavnike početnike; angažovanje iskusnih nastavnika koji bi zajednički radili na u osmišljavanju programa obuke i uspostavljanje formalnih partnerstava i obezbjeđenje saradnje između univerziteta, škola/predškolskih ustanova i krovnih obrazovnih institucija kako bi se unaprijedila usklađenost teorije i prakse, uvođenje akcionih i drugih istraživanja timskog karaktera u partnerske ugovore između univerziteta, škola/predškolskih ustanova i obrazovnih krovnih institucija u čijoj strukturi postoje odjeljenja za istraživanja .

**2.2.2 Povezati mentorstvo u inicijalnom obrazovanju s mentorstvom za nastavnike – pripravnike u školi,** što uključuje aktivnosti kao što su: razvoj strukturiranih mentorskih programa koji povezuju mentore sa univerzitetskog nivoa sa mentorima u školi; uspostavljanje mehanizama za kontinuiranu podršku tokom faze uvođenja u profesiju; pružanje obuke za mentore kako bi unaprijedili svoje trenerske vještine; i uspostavljanje sistema povratnih informacija za praćenje djelotvornosti mentorstva na učinak nastavnika i ishode kod učenika.

**2.2.3 Obezbijediti dodatne obuke za trenere kroz saradnju sa stranim ekspertima kako bi se unaprijedile trenerske kompetencije,** što podrazumijeva: organizovanje radionica koje će voditi međunarodni eksperti u oblasti obrazovanja razvijanje zajedničkih projekata sa stranim obrazovnim institucijama; integrisanje novih metodologija u programe obuke zasnovane na najboljim svjetskim praksama; i osiguravanje da su lokalni treneri adekvatno obučeni da samostalno nastave sa izvođenjem programa obuke.

**2.2.4 O snažiti profesionalni razvoj savjetnika u Zavodu za školstvo i Centru za stručno obrazovanje** kroz aktivnosti kao što su: organizovanje saradnje kroz studijske posjete i programa razmjene sa sličnim ustanovama u EU; razvoj specijalizovanih obuka koje su usklađene s novim obrazovnim potrebama; promovisanje interdisciplinarnе saradnje između savjetnika; izrada procjene uspješnosti rada savjetnika/ca u KPR sa ciljem praćenja efekata njihovog rada na učinak koordinatora za PRNŠ; Povećati broj zaposlenih u institucijama ZZŠ, CSO kako bi se snažnije podržao sistem profesionalnog razvoja i stekli uslovi za implementaciju ove Strategije.

**2.2.5 Kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika sprovoditi kroz strukturirane programe koji su u skladu sa nacionalnim obrazovnim strategijama i specifičnim potrebama škola.** Aktivnosti u ovom pogledu uključuju: sprovođenje kontinuirani profesionalni razvoj timova nastavnika iz škola/vrtića, s posebnim fokusom na unapređenje inovativnih didaktičkih i metodičkih vještina kroz obuke koja podstiču kritičko razmišljanje i rješavanje problema, učenje učenja, socio-emocionalne vještine, bilingvalno učenje, digitalne kompetencije uključujući AI, održivi razvoj inkluziju, darovite učenike i projektno planiranje, obezbjeđivanje bolje dostupnosti programa stručnog usavršavanja za nastavnike/vaspitače kroz formiranje centara edukacije u južnom i sjevernom regionu države, kreiranje modularnih specijalizovanih programa stručnog usavršavanja nastavnika koji se bave izazovima kao što su čitalačka, naučna i matematička pismenost, ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika i najnovijim trendovima u inkluzivnom obrazovanju, radi razvijanja kompetencija za rad s različitim grupama učenika, uključujući nadarene učenike i učenike sa smetnjama u razvoju; Razvoj sistema obuke nastavnika stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave koji je usklađen sa specifičnim potrebama sektora stručnog obrazovanja i prilagođen privredi i tehnološkim inovacijama; uspostavljanjem sistema dodatne podrške za nastavnike koji su ispod

prosječna angažovanjem mentora-nastavnika sa višim zvanjima uz bezbjedivanje pristupa ažuriranim resursima; Razvoj platforme sa resursima za onlajn podršku nastavnicima koji su ispod prosjeka; Izmijena podzakonskih akata o stručnom usavršavanju nastavnika, višim zvanjima i licenciranju zvanja kako bi u cjelini bili komplementarni sa sistemom profesionalnog razvoja nastavnika, a posebno s PRNŠ/V; redefinisane liste oblasti programa stručnog usavršavanja nastavnika u skladu sa COKK i Standardima kompetencija za nastavnike i direktore; Sprovođenje SELFIE for Teacher kako bi nastavnici provjerili nivo svojih vještina u odnosu na DigComEdu okvir, i u skladu sa nivoima kreirati programe obuke putem kojih bi nastavnici mogli da se usavrše u oblastima za koje imaju najslabija znanja i vještine.

**2.2.6 Obezbijediti kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/vaspitača sa posebnim akcentom na unapređenje inovativnih didaktičkih i metodičkih vještina.** Aktivnosti u ovom pogledu uključuju: Obezbjedivanje obuke specijalizovanih timova od vaspitača/vaspitača i nastavnica/nastavnika, psihologa i stručnjaka za predmetnu oblast s aspekta pedagoških inovacija i razvojne psihologije; Obezbjedivanje zajedničkog pripremanja i planiranja unutar škola između različitih nastavnih područja – multidisciplinarni pristup (jezici, STEM, umjetnosti) u izradi nastavnih planova prilagođenih potrebama učenika i učenica; Stvaranje snažnog i pouzdanog sistema utvrđivanja kvaliteta, interne i eksterne evaluacije u kraćem vremenskom periodu/ciklusu uključujući i redovne inspekcijske kontrole u cilju dostizanja visokih obrazovnih standarda; Obezbjedivanje visokog obuhvata nastavnika/vaspitača na obukama za kompetencije kritičkog mišljenja, rješavanje problema, digitalnih kompetencija uključujući AI, zelenih vještina, inkluzije i darovitih učenika; Razvoj programa za trenere iz čitalačke, naučne i matematičke pismenosti nastavnika/ca u svim osnovnim školama; Obezbjedivanja visokog obuhvata programima stručnog usavršavanja nastavnike/ce razredne nastave iz čitalačke pismenost 10-ogodišnjaka (PIRLS); Obezbjedivanje visokog obuhvata programima stručnog usavršavanja nastavnika razredne nastave za matematičku i naučnu pismenost (TIMSS).

Operativni cilj 2.3: Sprovedene su sistemske mjere za poboljšanje ugleda i dobrobiti zaposlenih. Profesija vaspitača, nastavnika i drugih zaposlenih u obrazovno- vaspitnim ustanovama je atraktivna profesija koja osigurava privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih i motivisanih kadrova, pri čemu se sprovode sistemske mjere koje garantuju ugled i dobrobit zaposlenih.

Da bi se postigao ovaj operativni cilj, neophodno je unaprijediti atraktivnost i prestiž profesije vaspitača, nastavnika i drugih obrazovnih radnika kroz sveobuhvatan pristup. To podrazumijeva razvijanje i primjenu strategija za poboljšanje radnih uslova i profesionalnih beneficija, uključujući zarade, radne uslove i jasne mogućnosti za profesionalni razvoj i napredovanje u karijeri. Takođe, treba promovisati vrijednost i značaj obrazovnih profesija kroz medijske kampanje i aktivnosti koje će doprinijeti povećanju prestiža ove profesije u društvu, ističući važnost obrazovnih radnika u razvoju društva i njihov ključni doprinos u oblikovanju budućih generacija.

Dodatno, uspostavljanje mehanizama za priznavanje i nagrađivanje izuzetnih rezultata u obrazovanju od suštinskog je značaja. Programi priznavanja i nagrađivanja prosvjetnih radnika koji postižu izuzetne rezultate u radu doprinijele motivaciji zaposlenih i unaprijediti ukupni kvalitet obrazovnog sistema.

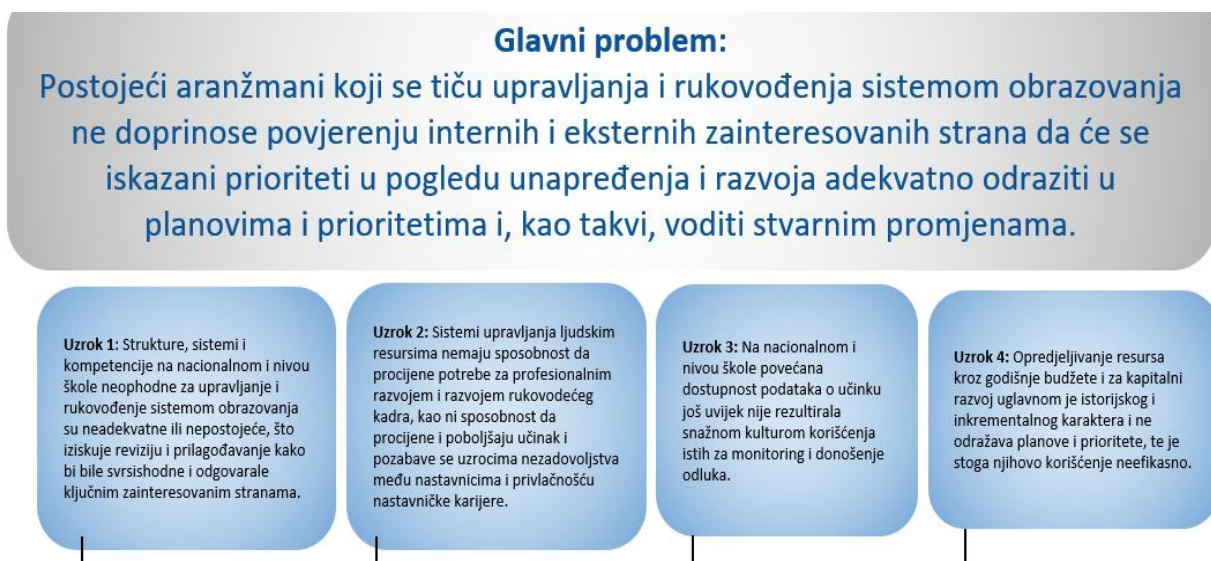
Za postizanje ovog cilja potrebno je implementirati sljedeće mjere:

**2.3.1 Unaprijediti atraktivnost i ugled profesije vaspitača, nastavnika i drugih obrazovnih radnika razvijanjem i politikama za poboljšanje radnih uslova, uključujući zarade, mogućnosti napredovanja u**

**karijeri i brige za mentalno zdravlje i dobrobit.** Ovo podrazumijeva: Reviziju i ažuriranje platnih razreda kako bi se usaglasilo s trendovima na tržištu rada; Uvođenje finansijskih podsticaja za nastavnike u ruralnim područjima i nastavnike koji rade van mjesta boravišta; Obezbeđivanje mogućnosti za vertikalno napredovanje istaknutim praktičarima/kama u insitucijama sistema utvrđivanje jasnih putanja za vertikalno napredovanje u karijeri; i Obezbeđivanje finansijske nadoknade koordinatorima za PRNŠ/V u cilju kvalitetnog i odgovornog obavljanja posla i funkcionisanja PRNŠ/V .

**2.3.2 Podsticanje pozitivnih odnosa na relaciji učenik-nastavnik pružanjem sveobuhvatne podrške nastavnicima kroz jačanje nastavničkih kompetencija iz oblasti etosa, podržavajućeg i inkluzivnog okruženja za učenje. Ojačati odnos povjerenja između učenika, nastavnika i roditelja/staratelja, u duhu rodne ravnopravnosti i jednakih prava i obaveza za sve.** Ključne aktivnosti su: Dosljedno, profesionalno i etički razvijati različite modele saradnje s roditeljima/starateljima, unapređivati socio-emocionalne vještine nastavnika i učenika i njegovati asertivnu komunikaciju na nivou škole.; Uspostaviti i implementirati efikasno praćenje i uvesti ključne indikatore učinka (KPI) nastavnika povezane s rezultatima učenika na nacionalnim testiranjima i PISA, PIRLS istraživanjima i kvalitativnim procjenama iz anketa učenika, roditelja i kolega kako bi se podstakla odgovornost svakog nastavnika, PP saradnika, direktora; Izvršiti reviziju uloga unutar centralnih obrazovnih institucija kako bi se pružila stalna savjetodavna podrška nastavnicima, naročito u pogledu implementacije kurikuluma i inovativnih metoda učenja; Osnažiti stručne službe u obrazovno-vaspitnim ustanovama da se usresrijede na pomoć nastavnicima/vaspitačima nudeći smjernice u vezi s obrazovnim strategijama, socio-emocionalnu i pedagoško-psihološku podršku koja poboljšava učinkovitost nastave i podstiče motivaciju učenika; Na svim nivoima obrazovanja unaprijediti sistem eksterne i interne evaluacije kako bi se dobili objektivni, pouzdani, relevantni i mjerljivi podaci kao ključni instrumenti za kontinuirano obezbeđivanje i unapređivanje škole/vrtića kao podržavajuće i podsticajne zajednice. Obezbijediti da timovi evaluatora, kao i svi savjetnici iz Zavoda za školstvo i CSO, kao "kritički prijatelji" sistematično, dosljedno i sveobuhvatno pružaju stručnu savjetodavnu podršku svim učesnicima u OV radu u implementaciji preporuka za suštinsko i efikasno unapređenje kvaliteta OV rada; Pokrenuti inicijative čiji je cilj edukacija roditelja o važnosti njihove uloge u obrazovnom-vaspitnom procesu i podrške cjelovitom razvoju njihove djece. Organizovati radionice i sesije u školama/vrtićima i roditelje kako bi se podigla svijest o važnosti obrazovanja, razvila kultura participacije, povjerenja i unaprijedili oblici redovne komunikacije i saradnje.

D3. Strateški cilj 3: Unapređenje kvaliteta i pravičnosti u sistemu obrazovanja putem poboljšanog upravljanja i finansiranja, s naglaskom na upotrebu dokaza i učešće u procesu donošenja odluka



„Temelji tržišta rada nalaze se u sistemu obrazovanja“<sup>1</sup>. Oblast politike 3 nacionalne Reformske agende Crne Gore (2024) opisuje kako će razvoj ljudskog kapitala biti pokretačka sila vizije nacionalnog prosperiteta kroz proizvodnju visokokvalifikovanih građana za globalno i lokalno tržište rada. Njome se izražava suštinska potreba za njegovanjem temeljnih vještina kod svih učenika u Crnoj Gori, s posebnom pažnjom na djecu sa smetnjama u razvoju/osobe s invaliditetom i druge ranjive grupe. Cilj ovakvih napora je usklađivanje znanja i vještina s nacionalnim tržištem rada. Ovakvo strateško gledište zahtijeva odgovorno ministarstvo koje je sposobno za prilagođavanje i definisanje optimalne profile učenika koji izlaze iz gimnazija i srednjih stručnih škola, kao i onih koji diplomiraju na visokoškolskim ustanovama. Štaviše, MPNI bi u takvom slučaju trebalo da bude u mogućnosti da učinkovito prati da li su ishodi takvog rada sistema blisko usklađeni sa ovim standardima.

Iako se trenutni skup obrazovnih institucija i pridruženih agencija smatra odgovarajućim i dovoljnim, uočene su slabosti u njegovom funkcionisanju. MPNI raspolaže „cijelim setom strategija i zakona kojima se rukovode svakodnevna praksa i rad na razvoju obrazovanja. Međutim, mora se napomenuti da su na strateškom i nivou proizvodnje podataka vidljive fragmentacije.“ (Analiza sektora obrazovanja, 2022). Ova strategija, zajedno sa naručenom Funkcionalnom analizom, ima za cilj ispitivanje i prevazilaženje ovih slabosti, kao i uspostavljanje i održavanje aranžmana i organizacija za unapređenje obrazovanja u sljedećih deset godina.

Analiza sektora obrazovanja navodi niz oblasti koje je neophodno poboljšati na nivou sistema:

- Davanje prioriteta finansiranju cjelokupnog obrazovanja i opredjeljivanju sredstava u cilju usklađivanja s ciljevima politike
- Strateško planiranje, uključujući korišćenje istraživanja i drugih dokaza



- Upravljanje ljudskim resursima u vezi s profesionalnim i rukovodećim ulogama
- Korišćenje podataka za donošenje odluka i pospješivanje odgovornosti – prekomjerna produkcija podataka koji se nedovoljno analiziraju
- Nedovoljno optimizovani horizontalni i vertikalni odnosi i manjak usklađenosti svrhe i ciljeva – sistemi za osiguranje kvaliteta nisu u potpunosti funkcionalni; koordinacija i saradnja nisu adekvatne
- Neefikasnost u pogledu korišćenja raspoloživih resursa
- Neadekvatnost neophodnih kompetencija kako na nacionalnom tako i na institucionalnom nivou – naročito kad je riječ o sistematskom praćenju i evaluaciji uticaja
- Uzajamno povjerenje ključnih aktera u školama je na niskom nivou – partnerstvo između roditelja i nastavnika često je nefunkcionalno; učešće učenika, roditelja i zaposlenih često nije smisljeno i svrsishodno.

Upravo u ovom segmentu značajan doprinos može dati Funkcionalna analiza Ministarstva i centralnih obrazovnih institucija. Ova analiza će se fokusirati na ranije identifikovane oblasti slabosti, sa ciljem osiguranja efikasne i djelotvorne implementacije obrazovnih politika u svrhu ostvarivanja ciljeva koje je pred sebe postavio sistem obrazovanja.

Funkcionalna analiza će obuhvatati pregled organizacionih struktura, kako bi se pojednostavio proces donošenja odluka i na nacionalnom i na institucionalnom nivou. Analizom će se procijeniti neophodne kompetencije, identifikujući oblasti u kojima je potrebno učiniti napore za izgradnju kapaciteta kako bi se poboljšalo sprovođenje obrazovne politike i pospješilo obrazovno vođstvo. Pored toga, izvršiće se procjena sistema podrške, naročito IKT infrastrukture i programa inkluzivnog obrazovanja, kako bi se sektor obrazovanja modernizovao i kako bi se osiguralo da može da zadovolji različite potrebe svih učenika.

Očekuje se da će Funkcionalna analiza poslužiti kao izvor informacija i predstavljati dopunu sveobuhvatnoj strategiji reforme obrazovanja za period od 2025. do 2035. godine s budžetiranim akcionim planom za period od 2025. do 2027. godine. Njeni nalazi predstavljace smjernice za neophodne reforme usmjerene na jačanje kapaciteta sistema obrazovanja za pružanje kvalitetnog obrazovanje koje je u skladu s nacionalnim i međunarodnim standardima.

Operativni cilj 3.1: Strukture, sistemi i neophodne kompetencije za upravljanje sistemom obrazovanja odražavaju ključne funkcionalne zahtjeve u pogledu strateškog upravljanja, nadzora nad sistemom, upravljanja ljudskim resursima, te upravljanja finansijama, imovinom i infrastrukturom.

Operativni cilj 3.1 nalaže detaljnu analizu spremnosti MPNI da ispuni svoj mandat i dalju procjenu toga: a) da li je skup struktura koje su se dosad smatrale prikladnim zaista dovoljan, b) da li operacionalizacija mandata MPNI u stvarnosti vodi odgovarajućim rezultatima, uz istovremeno utvrđivanje postojećih slabosti i nedostataka. Predstojeća Funkcionalna analiza ujedno je i primarni alat za sprovođenje mapiranja institucionalnih kapaciteta u odnosu na mandat. Druga faza, koja se odnosi na ocjenjivanje

učinka MPNI u odnosu na njegov mandat, zahtijevaće da se rezultati Funkcionalne analize upare s nalazima detaljne procjene toga da li lanac vrijednosti MPNI vodi ka poboljšanim obrazovnim ishodima u praksi, mjereno kvalitetom i pravičnošću obrazovanja za novije koherentne učeničke populacije.

Iako će Funkcionalna analiza biti realizovana u fazama kako se bude razvijala i sama strategija, može se očekivati da će fokus biti na devet ključnih funkcija Ministarstva i s njim povezanih institucija:

- Pravna i zakonodavna pitanja
- Informisanje, izrada i komunikacija
- Strateško upravljanje
- Monitoring sistema
- Upravljanje ljudskim resursima
- Upravljanje finansijskim i budžetskim ciklusima
- Upravljanje imovinom i infrastrukturom
- Generisanje i korišćenje informacija
- Opšta administracija uključujući i nabavke

Ključni sistemi neophodni za podršku ovim funkcijama, kao i kompetencije potrebne za njihovu efikasnu implementaciju biće dodatno analizirani. Oni će pokazati i internu učinkovitost i koherentnost s povezanim organizacijama i vertikalno i horizontalno. Ključni sistemi podržavaju ove funkcije i trebalo bi da raspolažu kompetentnim kadrom.

Kad je riječ o procjeni učinkovitosti sistema, treba reći da nisu sva pitanja u potpunosti pod kontrolom MPNI. Na primjer, sistem bi mogao funkcionisati savršeno, ali ako mu na raspolaganju nisu dovoljna finansijska sredstva, malo je vjerovatno da će proizvesti snažne rezultate. Takve odluke, pak, nisu pod okriljem MPNI već Ministarstva finansija. S druge strane, sistem bi mogao da raspolaže dovoljnim sredstvima, a da istovremeno ne uspijeva da obrazovne inpute pretoči u rezultate i ishode optimalnog kvaliteta. Iz tog razloga je neophodno obezbijediti dobru međuinstitucionalnu saradnju, kako bi se ostvarili međuinstitucionalni benefiti.

Slika 3: Uzorak procjene sistema na nivou cjelokupnog lanca vrijednosti



Mjere i aktivnosti u okviru Operativnog cilja 3.1 neophodne za poboljšanje upravljanja i rukovođenja sistemom moraće se zasnivati na pouzdanj i objektivnoj procjeni snaga i slabosti sistema. Kao takve, iz funkcionalne analize će proisteći procjene neefikasnosti i prepreka u lancu vrijednosti, naročito tamo gdje potrošnja ne odgovara očekivanom obimu ili kvalitetu rezultata.

U ovom trenutku evidentne su slabosti i nedovoljna efikasnost u sprovođenju sljedećih funkcija:

- Komunikacija između obrazovnih institucija i komunikacija s međusektorskim partnerima nije na zadovoljavajućem nivou
- Strateško upravljanje (i planiranje) unutar Ministarstva nisu adekvatno strukturno postavljeni—ova uloga samim tim pada na ministra koji upravlja resorom što dovodi do problema s diskontinuitetom
- Iako postoje sistemi za procjenu obrazovnog i institucionalnog učinka i izvještavanje, nije do kraja jasno kako se se nalazi prevode u mjere koje treba da vode poboljšanju, uz pripisivanje odgovornosti onima koji su zaduženi za sprovođenje takvih mjera
- Godišnji budžet je „istorijski“ i postepeno se povećava, ali nije zasnovan na dugoročnim planovima i prioritetima
- Neodvojiv problemi škola s vrlo malim brojem učenika i onih koje pohađaju preveliki broj učenika ne rješavaju se na odgovarajući način
- Potencijalne obrazovne i upravljačke koristi od povećane digitalizacije tek treba da se u potpunosti realizuju
- Ministarstvo je opterećeno brojnim operativnim pitanjima za čije rješavanje je neophodna aktivnija podrška lokalnih zajednica.

U vezi sa ostvarenjem ovog cilja, biće realizovane sledeće mjere:

**3.1.1 Sprovesti Funkcionalnu analizu Ministarstva i s njim povezanih institucija, usaglasiti Akcioni plan za implementaciju odobrenih preporuka i započeti implementaciju.** Cilj je sprovesti sveobuhvatnu funkcionalnu analizu rada Ministarstva, evaluirati postojeće procese, resurse, strukture i odgovornosti i utvrditi prostor za unapređenje. Aktivnosti kroz koje će se ovo realizovati su: formiranje radne grupe koja uključuje stručnjake iz obrazovanja, upravljanja ljudskim resursima, finansija i infrastrukture; izrada metodologije za funkcionalnu analizu stanja, preporuke za poboljšanje funkcionisanja i jačanje institucionalnih i ljudskih resursa MPNI i centralnih obrazovnih institucija; izrada metodologije za

funkcionalnu analizu stanja, preporuke za poboljšanje funkcionisanja i jačanje institucionalnih i ljudskih resursa MPNI i centralnih obrazovnih institucija, Razrada i usvajanje Akcionog plana za implementaciju odobrenih preporuka, implementacija preporuka; izvještavanje o realizaciji aktivnosti iz Akcionog plana (periodični, mjesečni/godišnji).

**3.1.2 U okviru Ministarstva, uspostaviti direktorat/direkciju/odjeljenje za strateško upravljanje i definisati odnos ovog sektora s drugim direktoratom i direkcijama.** Cilj osnivanje novog sektora unutar Ministarstva, koji će se baviti planiranjem, implementacijom i praćenjem strateških inicijativa i politika Ministarstva. Ovaj sektor će biti ključan za jačanje strateškog fokusa i koordinaciju aktivnosti na svim nivoima, kako bi Ministarstvo postiglo svoje dugoročne ciljeve. Ključne aktivnosti bi bile: izmjena Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u okviru Ministarstva; uspostavljanje direktorata/direkciju/odjeljenje za strateško planiranje i upravljanje; obezbijediti materijalno tehničke uslove i kadrovske kapacitete za funkcionisanje, razviti okvir za planiranje razvoja kapaciteta uz predviđene troškove, kako bi se podržala implementacija politika i ciljeva Strategije obrazovanja za period 2025 – 2035; obezbjeđujući učinkovito upravljanje obrazovnim sektorom na svim nivoima. Usvojiti akt za Strateško planiranje i upravljanje, pratiti implemetanciju Strategije, redovno izvještavati o realizaciji i sprovoditi evaluaciju Strategije.

**3.1.3 U saradnji s Ministarstvom javne uprave i Upravom za ljudske resurse usaglasiti ulogu i nadležnosti Službe za upravljanje ljudskim resursima u okviru Ministarstva.** Cilj ove mjere je unapređenje organizacije i funkcionisanja Službe za ljudske resurse, čime će se postići efikasnije upravljanje ljudskim kapitalom unutar Ministarstva kroz sledeće aktivnosti: Analiza stanja postojećih aktivnosti ili obaveza koje su u nadležnosti već postojeće Službe za kadrovske, opšte poslove i ljudske resurse; jačanje kapaciteta Direktorata/Direkcije/Odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima u okviru Ministarstva kroz unaprijeđenje saradnju sa Upravom za ljudske resurse u cilju razvoja jačanja dobrog upravljanja ljudskim resursima

**3.1.4 Ojačati srednjoročno finansijsko planiranje i godišnje budžetiranje primjenom programskih metoda budžetiranja koje se zasnivaju na određivanju prioriteta kroz slijedeće mjere:** Uraditi detaljnu analizu trenutnog stanja i kapaciteta radi utvrđivanja nedostataka; Izraditi interne procedure za pripremu srednjoročnog budžetskog okvira koji će sadržati plan novih politika na nivou budžetskih programa MPNI i institucija nad kojima MPNI vrši nadzor; Izraditi interne procedure za pripremu godišnjeg plana budžeta, sprovoditi edukacije zaposlenih o finansijskom planiranju i budžetiranju i unaprijediti proces interih kontrola u sistemu obrazovanja.

**3.1.5 U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi strategiju i investicioni plan za rješavanje pitanja škola s malim brojem učenika.** Ova mjera će se realizovati kroz sljedeće aktivnosti: Prikupljanje podataka o svim osnovnim i srednjim školama u Crnoj Gori (po broju učenika, prostornim kapacitetima škola, geografskoj lokaciji, broju nastavnog osoblja na osnovu informacija dostupnih u MEIS bazi podataka); Formirati međuresornu radnu grupu čiji će zadatak biti da osmisli set mjera za funkcionisanje škola sa malim brojem učenika; Kreiranje adekvatnog zakonskog okvira za podršku školama sa malim brojem učenika; Impelmentacija mjera, evaluacija i izvještavanje.

**3.1.6: U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi strategiju i investicioni plan za rješavanje problema škola koje opslužuju preveliki broj učenika.** Ova mjera će se realizovati kroz sljedeće aktivnosti: Prikupljanje podataka o svim osnovnim i srednjim školama u Crnoj Gori (po broju

učenika, prostornim kapacitetima škola, geografskoj lokaciji, broju nastavnog osoblja); Formiranje međuresorne radne grupe čiji će zadatak biti da osmisli set mjera za funkcionisanje škola koje opslužuju velik broj učenika; Kreiranje adekvatnog zakonskog okvira za podršku školama sa velikim brojem učenika, uključujući investicioni plan; sprovođenje analize stručno zastupljene nastave; definisanje mehanizama za prevazilaženje problema, impelmentacija mjera, valuacija i Izvještavanje.

**3.1.7 Stavljanje u funkciju školskih objekata u kojima se ne relazuje obrazno-vaspitni proces u edukativne, kulturne, turističke itd. svrhe.** Ova mjera je usmjerena optimalno korišćenje školskih objekata koji trenutno nisu u funkciji za obrazovno-vaspitni proces, odnosno ne koriste se za nastavu, i njihovo preusmjeravanje u edukativne, kulturne, turističke i druge društveno korisne svrhe. Cilj ove mjere je da se neiskorišćeni prostori u školama učine dostupnim za različite aktivnosti koje mogu doprineti zajednici i regionalnom razvoju. Predviđene aktivnosti su: popis napuštenih školskih objekata u kojima se ne relazuje obrazno-vaspitni proces; analiza stanja objekata; formiranje međuresorne radne grupe; predložiti modalitete koje će objekte staviti u funkciju; plan stavljanja objekata u funkciju; obezbjeđivanje finansijskih sredstava; praćenje, evaluacija i izvještavanje (kroz SC4 i projekat Mapiranje školske infrastrukture ćemo imati detaljan pregled dostupnih školskih objekata).

Operativni cilj 3.2: Ojačati nacionalni sistem nadzora i planiranja nastavnog kadra, pospješiti atraktivnost nastavničke profesije i unaprijediti praksu upravljanja ljudskim resursima u institucijama.

Kao što je prethodno navedeno u cilju 3.1, ključni dio jačanja upravljanja i rukovođenja sistemom obrazovanja biće učinkovitije upravljanje ljudskim resursima. Pod tim se podrazumijeva širok pristup koji obuhvata sve aspekte planiranja ljudskih resursa, razvoja ljudskih resursa, podsticaja i motivisanja, kao i pravična primjena pravila koja se odnose na zapošljavanje, nadzor, napredovanje, učinak i prestanak radnog odnosa.

Iako su sve ovo ključna pitanja kojima Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija i s njim povezane institucije treba da se bave, ona su takođe i u nadležnosti drugih ministarstava, naročito Ministarstva javne uprave i Uprave za ljudske resurse. Analiza sektora obrazovanja identifikovala je niz ključnih slabosti koje se odnose na nastavničku radnu snagu i rukovodeći kadar, a na koje je potrebno obratiti pažnju u ovoj strategiji.

- Nedostatak informacija – ograničen uvid u strukturu nezaposlenih nastavnika; nedovoljno podataka o fluktuaciji nastavnog kadra.
- Očigledna srednjoročna potreba za novim nastavnicima – nastavnička radna snaga je relativno stara.
- Nastavnici sa 20 i više godina iskustva rjeđe učestvuju u obukama čiji je cilj profesionalni razvoj.
- Ne postoji sistem predviđanja budućih potreba za nastavnicima.
- Velike varijacije u odnosu broja nastavnika po učeniku po opštinama.
- Potreba za kvalifikovanijom nastavnom radnom snagom kao osnovom za veće kompetencije (uključujući zelene vještine, vještine demokratskog građanstva, prevenciju vršnjačkog nasilja, rodne ravnopravnosti, digitalne vještine, vještine reagovanja u kriznim situacijama, socio-emocionalne vještine)
- Istraživanje među nastavnicima ukazalo je na veoma visok stepen nezadovoljstva nastavnika socijalnim statusom, zaradom, materijalnim i pedagoškim uslovima u školama.

Kao što je to slučaj s problemima opšteg karaktera, posebnu pažnju treba posvetiti pripremi nastavnika za više uloge, uključujući i uloge rukovodilaca institucija, te kontinuiranom razvoju vještina rukovođenja i upravljanja.

Planirane mjere koje treba da doprinesu ostvarivanju ovog cilja, uključuju:

**3.2.1: Sprovođenje odobrenih preporuka iz Funkcionalne analize koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima i postizanje dogovora o svim strukturnim i sistemskim promjenama s Ministarstvom javne uprave** ostvariće se kroz: izradu detaljnog plana o sprovođenju preporuka, sa jasno definisanim ciljevima i rokovima; organizaciju edukacije u saradnji sa MJU/Uprava za ljudske resurse u cilju jačanja znanja, vještina zaposlenih i kontinuiranog praćenja implementacije preporuka iz Funkcionalne analize;

**3.2.2: Promovisanje nastavničke profesije sa posebnim akcentom na rodnu ravnopravnost i uključivanje ranjivih grupa** kroz organizovanje medijskih kampanja koje promovišu nastavničku profesiju; organizovanje događaja u saradnji sa relevantnim institucijama kako bi se promovisala nastavnička profesija; uspostavljanje mentorskih programa u kojima će iskusni nastavnici pružati podršku studentima i mladim prosvjetnim radnicima koji žele da se posvete karijeri nastavnika; podsticanje ravnoteže između žena i muškaraca i uključivanje ranjivih grupa u nastavničkoj profesiji kroz edukativne programe i inicijative koje će promovisati jednakost polova kako bi razvijali društvo jednakih šansi.

**3.2.3: Osmišljavanje ponude programa kontinuiranog profesionalnog razvoja** koji će se razviti kroz formiranje radne grupe za izradu KPR-a, analiziranje potreba kontinuiranog profesionalnog razvoja, analiziranje cjelishodnosti programa, inoviranje kataloga u programu KPR-a u skladu sa savremenim trendovima i potrebama obrazovnih procesa( sa posebnim akcentom na digitalne vještine, meke vještine, zelene vještine, rad sa djecom sa POP, dvojezična nastava-CLIL, NTC obuke, obuke sa akcentom na multikulturalnost, obuke za projektno planirne u predškolskim ustanovama, obuke za osnaživanje nastavnika u pisanju projekata itd) i implementacija programa, evaluacija i izvještavanje.

**3.2.4: Razvijanje sistema podrške za potencijalna deficitarna zanimanja** u budućnosti ostvariće se kroz analizu i identifikaciju potencijalno deficitarnih zanimanja, inoviranje postojećih studijskih programa i otvaranje novih, kroz osmišljavanje mjera podrške za studente (stipendije, krediti, domovi) i njihovu primjenu; kreiranje posebnog sistema podrške za nastavnika deficitarnih zanimanja.

**3.2.5: Unapređenje postojećih i kreiranje specijalizovanih programa, razvijanje aranžmana za obuku rukovodilaca ustanova kao i razvoj vještina višeg rukovodnog kadra u centralnim institucijama će se postići** kroz formiranje radne grupe za analizu programa stručnog usavršavanja nastavnika i postojećeg programa obuke za direktore obrazovno-vaspitnih ustanova, uključujući i izradu programa obuke za pomoćnike direktora; analiziranje sadržaja kvaliteta i strukture programa; inoviranje postojećih i kreiranje novih, specijalizovanih programa za razvoj vještina postojećeg kadra ( sa akcentom na digitalne i liderske vještine, vještine rukovođenja, strateškog planiranja i upravljanja); razvijanje saradnje sa međunarodnim organizacijama i institucijama za razmjenu iskustav i najboljih praksi u obuci i razvoju rukovodećih kadrova; implementacija, evaluacija i izvještavanje.

Operativni cilj 3.3: Digitalizacija obrazovnog sistema (unapređenje Informatičnog sistema crnogorskog obrazovanja (MEIS), kako bi isti obezbjeđivao pravovremene i odgovarajuće informacije relevantne za dijagnostiku sistema, analizu trendova i donošenje odluka na nacionalnom i institucionalnom nivou i puna implementacija koncepta Digitalna škola)

Informacioni sistem crnogorskog obrazovanja (MEIS) predstavlja sveobuhvatnu digitalnu platformu za upravljanje obrazovnim podacima, pružajući na taj način suštinski važnu podršku predškolskim ustanovama, osnovnim i srednjim školama, umjetničkim školama, resursnim centrima i pružaocima usluga obrazovanja odraslih. Riječ je o bazi koju koristi približno 10.000 korisnika i platformi koja omogućava kontinuirani unos podataka i praćenje. Funkcionalnost MEIS-a zahtijeva visoku dostupnost i stabilnost sistema za upravljanje dinamičkim prilivom informacija, osiguravajući neprekidan protok podataka i pouzdan pristup važnim obrazovnim evidencijama.

Osim prikupljanja podataka, MEIS igra ključnu ulogu u olakšavanju razmjene podataka između obrazovnih institucija i drugih sektora. Kroz vezu sa Jedinstvenim informacionim sistemom za elektronsku razmjenu podataka, MEIS omogućava neometanu komunikaciju i saradnju između resora, doprinoseći na taj način efikasnijem upravljanju i procesima donošenja odluka. Ova interoperabilnost olakšava kako upravljanje svakodnevnim zadacima, tako i strateško planiranje, obezbjeđujući bolju integraciju podataka između institucija.

Da bi se održao korak sa rastućim zahtjevima i očekivanjima od obrazovnog sistema, dalji razvoj MEIS-a je imperativ. Primarni fokus je na kontinuiranoj digitalizaciji osnovnih procesa, uključujući pedagošku dokumentaciju i administrativne procedure. Ovo podrazumijeva omogućavanje elektronskih prijavi za eksterne ispite, stručno usavršavanje, takmičenja i praćenje učešća nastavnika u programima stručnog usavršavanja. Osim toga, ovaj sistem će igrati ključnu ulogu u identifikaciji djece koja nisu upisana u školu, što će doprinijeti tome da rad na osiguranju inkluzivnog obrazovanja za sve bude usmjereniji i efikasniji.

Proširenje MEIS-a predviđa i uvođenje novih elektronskih usluga koje će koristiti ne samo institucijama već i građanima, uključujući učenike, roditelje i nastavnike. Ove usluge imaju za cilj da pojednostave administrativne interakcije, kao što je olakšavanje podnošenja prijavi, zakazivanje sastanaka ili pristup rezultatima ispita. Poboľšane digitalne usluge će takođe promovisati veću transparentnost i efikasnost u komunikaciji između škola i porodica, podstičući čvršću saradnju između svih zainteresovanih strana.

Kako bi se podržao sve veći obim MEIS-a, neophodno je kontinuirano unapređivati i softverska rješenja i hardversku infrastrukturu. Skalabilnost ovog sistema ključna je za buduće potrebe – važno je omogućiti da se nove usluge integrišu bez narušavanja postojećih performansi. Pouzdane sigurnosne mjere od suštinskog su značaja za zaštitu osjetljivih podataka, pri čemu se poseban naglasak stavlja na razvoj efikasnih modela kontrole pristupa kako bi se osiguralo da samo ovlašćeni korisnici ostvaruju odgovarajući pristup različitim segmentima sistema.

Uspješno funkcionisanje MEIS-a zavisi i od jačanja institucionalnih kapaciteta Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija i obrazovnih institucija. Ovo podrazumijeva pružanje obuke i tehničke podrške osoblju odgovornom za upravljanje podacima i administraciju sistema. Pouzdan unos i praćenje podataka ključni su ne samo za operativnu efikasnost već i za izradu kvalitetnih, tačnih i pravovremenih izvještaja koji služe kao osnov za razvoj politika i strateško planiranje.

U skladu s napretkom tehnologije, MEIS aplikacije se oslanjaju se na savremena rješenja koja prioritet daju brzini, skalabilnosti i korisničkom iskustvu. Sistem je dostupan putem veb pretraživača na različitim

uređajima i odlikuje ga responzivni dizajn koji osigurava funkcionalnost na svim veličinama ekrana. Ovakav pristup korisnicima omogućava jednostavnu interakciju sa sistemom, bilo sa desktopa, tableta ili pametnog telefona, čime se promoviše njegova pristupačnost i upotrebljivost.

Kako se obrazovni sektor bude razvijao, MEIS mora ostati fleksibilan i biti u stanju da odgovori na nove izazove. Kontinuiranim razvojem i ulaganjem u softver i hardver osiguraće se da sistem može da odgovori na buduće zahtjeve. Osim toga, ova platforma treba da bude usklađena s nacionalnim prioritetima, podstičući međuinstitucionalnu saradnju, unapređujući pružanje usluga građanima i omogućavajući donošenje informisanih odluka, kako na nacionalnom, tako i na institucionalnom nivou.

Osim navedenog, potrebno je unaprijediti procese planiranja i rada svih ustanova koji se bave obrazovanjem u dijelu bolje informisanosti, razmjeni informacija, zajedničkoj saradnji i slično. Mehanizam unapređenja treba da bude takav da i u vanrednim uslovima, odnosno uslovima kada ustanove ne mogu da sprovode rad u svojim prostorijama ne dođe do prekida rada već da se sve aktivnosti realizuju nesmetano i u za to predviđenim rokovima. Obezbeđivanje kontinuitata i stvaranje otpornog sistema na izazove, kako za sprovođenje administrativnog rada tako i za realizaciju nastave, predviđeno je konceptom Digitalna škola. Imajući u vidu da je koncept neravnomjerno implemetiran u ustanovama, potrebno je sprovesti odgovarajuće mjere kojima bi se postigla puna implementacija koncepta Digitalna škola u svim ustanovama. Puna implementacija podrazumjeva koišćenje svim resursa Digitalne škole od strane svih aktera u obrazovanju, kao i razvoj novih digitalnih sadržaja za zaposlene, djecu i roditelje. Samim unapređenjem i primjenom novih tehnologija, izrada odgovarajuće pravne regulative je takođe jedna od neophodnih aktivnosti koja mora da bude u koraku sa razvojem kako bi se obezbjedila efikasnija implementacija.

Mjera koje treba da doprinesu ostarivanju ovog cilja uključuju:

### **3.3.1 Osigurati usklađenost s pravnom regulativom**

Usklađenost s pravnom regulativom jedan je od zahtjeva koji prati svaki razvoj, pa i razvoj Informacionog sistema crnogorskog obrazovanja i Digitalne škole. Za realizaciju niza postojećih i novih aktivnosti potrebno je unaprijediti pravnu regulativu kako bi se osigurala veća pouzdanost i tačnost podataka, ali je neophodno kreirati i niz internih procedura koje bliže opisuju svaku aktivnost u vezi s implementacijom i održavanjem ovakvog informacionog sistema obrazovanja. Osim toga, treba uskladiti Informacioni sistem sa GDPR-om. Takođe, nesmetana i potpuna implementacija koncepta Digitalne škole u direktnoj vezi je sa donošenjem pravnih akata koji uređuju način rada imajući u vidu da je navedeni koncept koji nije postojao u obrazovnom sistemu ranije.

### **3.3.2 Poboljšati hardversku infrastrukturu i sigurnost**

Kako bi se garantovao stabilan i siguran rad Informacionog sistema crnogorskog obrazovanja, potrebno je kontinuirano raditi na poboljšanju hardverske i mrežne infrastrukture u Data centru i Lokaciji za oporavak u slučaju katastrofe (*Disaster Recovery Location*). Posebnu pažnju treba posvetiti sigurnosti cjelokupnog sistema, kako u domenu zaštite mreže i aplikacija, tako i u domenu fizičke zaštite.

### **3.3.3: Razvoj i poboljšanje softverskih komponenti**



Neki moduli Informacionog sistema obrazovanja i dalje počivaju na starijim tehnološkim rješenjima, zbog čega postoje određeni sigurnosni rizici. Stoga je potrebno kreirati module koji bi se oslanjali na novija rješenja (na osnovu kojih su već kreirani neki novi sistemski moduli) kako bi se cjelokupan postojeći informacioni sistem učinio stabilnim, sigurnim i brzima.

Osim toga, potrebno je raditi na kreiranju novih aplikativnih modula, a neki od njih su:

- Evidencija podataka o zaposlenima u obrazovno-vaspitnim ustanovama (stručna usavršavanja, licence i slično)
- Evidencija lica koji su stekli nivoa obrazovanja V prema Nacionalnom okviru kvalifikacija
- Evidencija profesionalnog razvoja nastavnika i njihovih aktivnosti
- Evidencija vanrednih studenata
- Izrada baze podataka o svim projektima koji se realizuju u obrazovnom sistemu.

### **3.3.4 Osigurati tačnu i pouzdanu obradu podataka i učinkovito korišćenje istih**

Nedostatak blagovremenog unosa podataka direktno narušava kvalitet informacija u informacionom sistemu obrazovanja. Efikasna strategija za povećanje pouzdanosti podataka uključuje podizanje svijesti zaposlenih u obrazovnim institucijama o važnosti informacionih sistema, posebno za veće organizacione jedinice. Posebnu pažnju treba usmjeriti na značaj MEIS-a, kako za sektor obrazovanja, tako i za društvo u cjelini. Zaposleni treba da steknu bolje razumijevanje uloge informacionog sistema, važnosti ažuriranih podataka i načina na koji njihov doprinos može unaprijediti kvalitet i tačnost sistema. Pouzdani podaci su od velikog značaja za učinkovito planiranje i operativno djelovanje.

Mnoge institucije još uvijek nisu upoznate s postojanjem Informacionog sistema crnogorskog obrazovanja i mogućnošću pristupa njegovim podacima, pod uslovom da imaju zakonski osnov za dobijanje pristupa traženim informacijama. Kako bi se povećao broj korisnika, potrebno je predstaviti sistem i njegove funkcionalnosti različitim ciljnim grupama i van obrazovnog sektora.

Uz to, potrebno je koordinisano raditi na promovisanju informacionog sistema i različitih elektronskih usluga koje on nudi. Bolja informisanost javnosti može značajno povećati broj korisnika ovih elektronskih usluga, čime se doprinosi opštem unapređenju sistema i njegovoj široj upotrebi.

### **3.3.5 Razviti i unaprijediti elektronske usluge kako bi se osigurala besprekorna i neometana integracija tj. interoperabilnost**

Poseban naglasak treba staviti na razmjenu podataka, jer ona može znatno unaprijediti saradnju između različitih resora. Povećana razmjena informacija ubrzava procedure, skraćuje vrijeme neophodno za sprovođenje procesa i ublažava administrativni teret za zaposlene.

Unapređenje informacionog sistema podrazumijeva razvoj elektronskih usluga koje su prilagođene potrebama institucija i građana. Razmjena podataka omogućava kreiranje elektronskih servisa za građane, nastavnike i obrazovne ustanove, obogaćujući i unapređujući obrazovni ambijent u cjelini.

Neke od elektronskih usluga koje bi trebalo kreirati su: elektronski servis za podnošenje zahtjeva za priznavanje javnih obrazovnih akreditiva visokog obrazovanja; servis za podnošenje zahtjeva za dobijanje licence za rad u obrazovnoj ustanovi; elektronski servis za podnošenje zahtjeva za akreditaciju programa profesionalnog razvoja nastavnika; elektronski servis koji omogućava prijavljivanje nastavnika za

programe profesionalnog razvoja; elektronski servis za podnošenje zahtjeva za oslobađanje od otplate studentskih kredita.

### **3.3.6: Poboljšati kadrovsku strukturu**

Trenutna kadrovska struktura i broj zaposlenih u Odjeljenju za informaciono-komunikacione tehnologije nisu adekvatni za ispunjavanje trenutnih i budućih zahtjeva. Učinkovitost informacionog sistema obrazovanja zavisi ne samo od resornog ministarstva, već i od svih obrazovnih ustanova, drugih državnih organa i ključnih aktera, kao što su građani, roditelji i staratelji. Stoga je restrukturiranje odjeljenja i povećanje broja zaposlenih u njemu imperativ.

Posebno treba obratiti pažnju na potrebu kadra koji bi se bavio analitikom podataka, jer do sada u ustanovama nema zaposlenih koji se bave ovim dijelom posla.

Uz jačanje kadrovske strukture unutar odjeljenja, važno je ojačati ulogu IKT koordinatora u obrazovnim ustanovama. Kako se upotreba digitalnih tehnologija među korisnicima povećava, raste i opterećenje ovih koordinatora, što zahtijeva više standarde rada i dodatnu obuku. Na ovaj način, koordinatorima će biti omogućeno da uspješno sprovode projekte i podržavaju digitalne inicijative u sektoru obrazovanja.

### **3.3.7 Potpuna implementacija koncepta Digitalna škola**

Koncept Digitalne škole podrazumjeva primjenu online kolaboracije između svih aktera u ustanovi, kao i mogućnost samostalnog online učenja. Implementacija koncepta treba da se odnosi na primjenu istog tokom redovnog rada ustanova, kombinovani rad, ili tokom izmjenjenog režima rad koji nastaje usled raznih izazova (pandemije, vremenske nepogode, rekonstrukcije objekta itd).

Izradom odgovarajuće pravne regulative, razvojem digitalnih sadržaja za djecu, zaposlene i roditelje, edukacijom, primjenom u svakodnevni rad, obrazovni sistem treba da postane otporan na sve izazove ali i u značajnoj mjeri efikasniji i kvalitetniji. Primjeno koncepta Digitalna škole postoji poseban segment koji će uticati na povećanju kvaliteta nastave ali i na smanjenju određenog procenta administrativnog rada zaposlenih što utiče na efikasnost.

Operativni cilj 3.4: Finansiranje, upravljanje i planiranje obrazovanja je u funkciji obezbjeđivanja kvaliteta, pravičnosti i razvoja obrazovanja.

Raspolaganje adekvatnim finansijskim sredstvima od suštinske je važnosti kako bi djeca u Crnoj Gori imala pristup kvalitetnom obrazovanju koje zaslužuju. Trenutno, Crna Gora ne dostiže međunarodne standarde u pogledu finansiranja obrazovanja. Kako bi se prevazišao ovaj jaz, važno je osigurati odgovarajuće budžetske resurse za podršku sprovođenju strategije reforme obrazovanja za period 2025-2035. Da bi se efektivnost korišćenja sredstava podigla na najveći mogući nivo, ciklus politike i budžeta mora biti osnažen u skladu s opštom reformom javnih finansija. Dugoročni cilj je osigurati fiskalnu održivost i kvalitetno upravljanje javnim finansijama u skladu sa standardima EU.

Za ostvarivanje ovog operativnog cilja, potrebno je sprovesti **sljedeće mjere**:

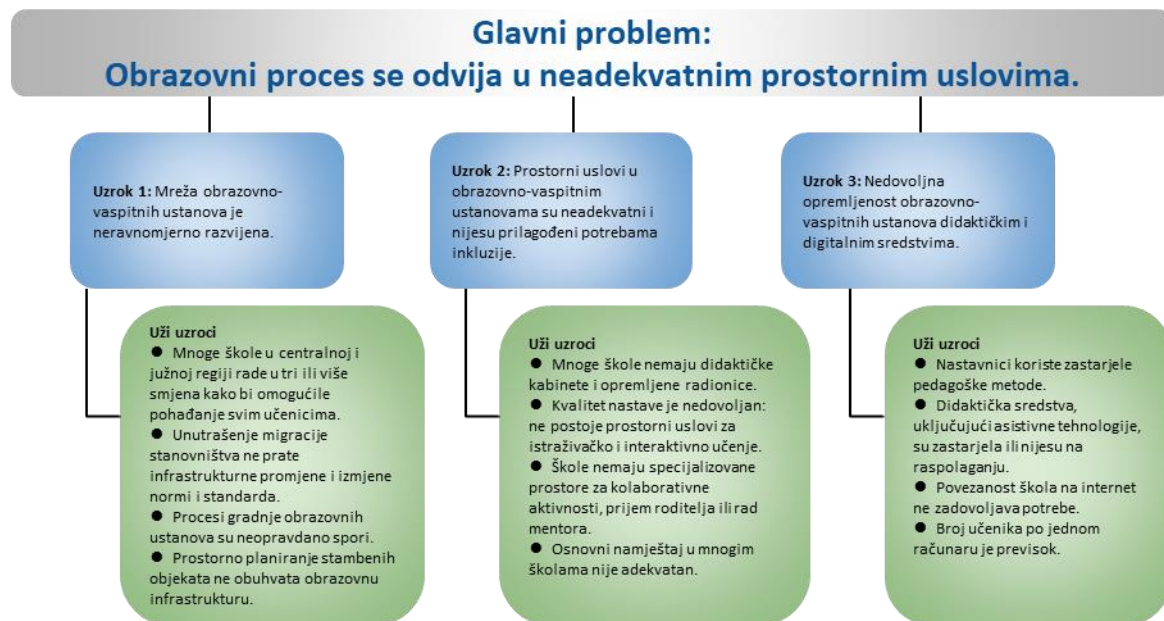
**3.4.1 Povećati efikasnost i transparentnost potrošnje na obrazovanje** što će se realizovati kroz sledeće aktivnosti:

- Sprovesti reviziju javne potrošnje kako bi se analizirale i procijenile efikasnost i održivost izdataka koje Vlada izdvaja za obrazovanje, s ciljem poboljšanja fiskalnog upravljanja i usklađivanja troškova s prioritetima politike
- Izgraditi kapacitete za analizu i izvještavanje o finansijskim podacima, osiguravajući potrebne vještine, alate i sisteme za tumačenje i praćenje ključnih finansijskih podataka i trendova tokom vremena .
- Objaviti sažete godišnje izvještaje o finansijskom budžetu za internu i eksternu upotrebu, uključujući informacije o finansijskim učincima MEIS-a, sa naglaskom na efikasnost upravljanja resursima i ostvarenje ciljeva. Radi veće transparentnosti, ovaj izvještaj će sadržati pregled predloženog budžeta za narednu fiskalnu godinu, s ključnim podacima o ukupnim izdvajanjima, glavnim područjima potrošnje i značajnim promjenama u odnosu na prethodne godine .
- Analizirati i prilagoditi modele koji se odnose na opredjeljivanje finansijskih sredstava naročito u korist siromašnijih, kao i nadarenih učenika/ca, i sa fokusom na pravičnost.
- Razviti okvir za planiranje razvoja kapaciteta uz predviđene troškove, kako bi se podržala implementacija politika i ciljeva Strategije obrazovanja za period 2025-2035, obezbjeđujući učinkovito upravljanje obrazovnim sektorom na svim nivoima

#### **3.4.2 Povećati nivo raspoloživih resursa za obrazovanje**

Kako bi se osigurao strukturiran i koordiniran pristup, ova mjera započinje razvojem strategije za mobilizaciju resursa koja će identifikovati opcije za buduće izvore finansiranja. Strategija mobilizacije resursa biće usklađena sa Strategijom reforme obrazovanja 2025-2035, definišući dugoročne finansijske ciljeve u skladu sa scenarijima srednjih i visokih ambicija. Ova strategija omogućiće 1) mapiranje dostupnih finansijskih resursa, 2) identifikovanje novih inovativnih izvora finansiranja, 3) usmjeravanje na formiranje partnerstava sa različitim zainteresovanim stranama, uključujući privatni sektor i multilateralne organizacije, i 4) identifikovanje kritičnih finansijskih nedostataka. Strategija će uključivati i akcioni plan za angažovanje i saradnju s različitim potencijalnim finansijerima ili partnerima, uključujući privatni sektor, s ciljem istraživanja opcija za podršku privatnim inicijativama u ranom obrazovanju (ECE).

#### D4. Strateški cilj 4: Obrazovna infrastruktura i savremena nastavna sredstva podržavaju moderno, kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade



Sa migriranjem stanovništva, ponuda obrazovno-vaspitnih ustanova više ne odgovara tražnji. Ovaj cilj odnosi se na unapređenje mreže obrazovno-vaspitnih ustanova, i to u smislu kapaciteta i kvaliteta obrazovne infrastrukture. Nova infrastruktura mora odgovarati rastućem broju učenika u onim urbanim područjima gdje je došlo do porasta broja stanovnika i omogućiti da se izbjegne rad u smjenama.

Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je već prepoznalo potrebu za izgradnjom novih objekata obrazovanja i vaspitanja, zbog čega je kroz kreditne aranžmane sa međunarodnim finansijskim institucijama, dio sredstava obezbijeđen i za izgradnju četiri nove osnovne škole, tri vrtića i Gimnazije kroz projekat sa Evropskom investicionom bankom, kao i devet novih objekata predškolskog obrazovanja na teritoriji cijele Crne Gore, kroz aranžman sa Razvojnou bankom Savjeta Evrope. Dodatna pomoć pri ostvarivanju ovog cilja, predviđena je i Planom rasta, i to kroz izgradnju više novih objekata i proširenje postojećih.

Ovaj cilj obuhvata tri različite operativne mjere za različite podsektore, kao i niz međusektorskih mjera za kvalitet koje se odnose na sve podsektore. Združene, te mjere moraju obezbijediti uslove za cjelovit razvoj svih učenika na osnovu sljedećih principa:

- Predškolsko obrazovanje i vaspitanje: podstiče se da sva djeca pohađaju rano obrazovanje i vaspitanje, bilo javno ili u javno-privatnom partnerstvu, sa fokusom na djecu uzrasta 3-6 godina, imaju u vidu važnost adekvatne pripreme za osnovno školu;
- Osnovno vaspitanje i obrazovanje: svim učenicima treba da bude dostupno obavezno osnovno obrazovanje (od prvog do devetog razreda u Crnoj Gori), kako bi se osiguralo pohađanje škole u blizini mjesta stanovanja, ili da se obezbijede adekvatna i lokalno primjenljiva rješenja, uključujući organizovanje prevoza učenika.
- Srednje vaspitanje i obrazovanje: potrebna je dodatna analiza i strategija kako bi se utvrdile konkretne ciljne vrijednosti za pristup srednjem obrazovanju, koje trenutno nije obavezno.
- Otvaranje centara izvrsnosti u svim regijama koji će raspolgati najsavremenijom opremom, omogućavati učenicima da steknu praktična znanja i vještine i da se kroz aktivnosti koje se realizuju povežu sa tržištem rada. Osim sticanja praktičnih vještina, habovi bi omogućili i unapređenje mekih, liderskih, organizacionih, komunikacijskih vještina.
- U cilju unapređivanja kvaliteta rada obrazovno-vaspitnih ustanova, broj učenika u svim odjeljenjima treba da bude u skladu sa zakonom propisanim normama. Nastavu treba organizovati u najviše dvije smjene, kao i produženi i cjelodnevni boravak učenika uz mogućnost obezbjeđivanja ishrane uz adekvatno upravljanje resursima.
- Svojim dizajnom i ambijentom, obrazovno-vaspitne ustanove treba da podstiču motivišući, podržavajući, inspirativan, moderan, transparentan i inkluzivan pedagoški rad, čime se doprinosi razvoju kvalitetnog obrazovanja za sve.
- Treba otkloniti fizičke barijere i stvoriti adekvatne infrastrukturne preduslove, kako bi se obezbijedio pristup svim obrazovno-vaspitnim ustanovama za djecu i mlade iz ranjivih grupa i sa smetnjama u razvoju.
- Takođe, sve obrazovno-vaspitne ustanove treba da budu bezbjedne od svih vrsta spoljnih rizika, poput poplava, zemljotresa i požara.
- U cilju poboljšanja higijenskih uslova, potrebno je eliminisati poljske toalete i obezbijediti odvojene toalete za dječake i djevojčice u svim školama.

Navedeni ključni principi su pretočeni u tri operativna cilja, a za ostvarenje kojih su stvoreni preduslovi u dijelu infrastrukture kroz projekte prepoznate Planom rasta Prije svega biće obezbijeđeno 1.800 novih mjesta za vrtiće, koji će se postići kroz izgradnju minimum 12 novih vrtića, kao i proširenje kapaciteta minimum tri postojeća objekta predškolskog obrazovanja. Drugi cilj koji je postavljen Reformskom agendom, a za čije ostvarenje je neophodna realizacija niza projekata iz Plana rasta, definisan je tako da od decembra 2027. godine u crnogorskom sistemu obrazovanja ne bude škola u kojima se nastava odvija u više od 3 smjene, a isto se postiže kroz izgradnju šest novih osnovnih škola, kao i izgradnju novih gimnazija u Podgorici i Baru. Osim gradnje i proširenja objekata kojima se rješava problem kapaciteta Planom rasta su predviđene i rekonstrukcije desetina objekata prije svega u dijelu energetske efikasnosti, kao i dogradnje sportskih sala kako bi se unaprijedila i ova oblast.

*Operativni cilj 4.1: Proširiti mrežu obrazovno-vaspitnih ustanova kako bi se osiguralo kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade.*

Za ostvarivanje ovog operativnog cilja potrebno je sprovođenja **tri mjere**, od kojih svaka sadrži niz ključnih aktivnosti koje su dodatno razrađene i prikazane prema redoslijedu u Akcionom planu za 2025 – 2026:

**4.1.1 Obezbijediti novu školsku infrastrukturu za javno predškolsko obrazovanje i vaspitanje u skladu sa novim građevinskim standardima, počev od područja gdje je to najizraženije.**

Razvijanje i ažuriranje građevinskih standarda za predškolsku i školsku infrastrukturu, pri čemu je vodeći princip zadovoljavanje potreba djece za obrazovno-vaspitnim ustanovama koje posjeduju specijalizovane sadržaje i funkcionalan namještaj, veću otpornost na spoljne rizike, ispunjavaju standarde WASH, nemaju fizičke barijere i pružaju bolji ambijent koji doprinosi motivišućem školskom okruženju. Ova mjera će biti realizovana kroz aktivnosti koje uključuju izradu konkursa za idejna rješenja za pojedine objekte, sprovođenje tendera za odabir obrađivača glavnog projekta, sprovođenje tendera za odabir izvođača radova, sprovođenje tendera za odabir nadzora nad radovima, opremanje objekata, puštanje objekta u rad.

**4.1.2 Obezbijediti implementaciju koncepta produženog boravka u osnovnim školama.** Ova mjera će se realizovati kroz sljedeće aktivnosti: izrada studije izvodljivosti, sa procjenom troškova, implementaciju koncepta produženog boravka; fazno i u skladu sa preporukama studije izvodljivosti.

**4.1.3 Uspostaviti i implementirati koncept cjelodnevnog boravka učenika.** Da bi postigli ovu mjeru potrebno je izraditi studiju izvodljivosti, sa procjenom troškova, te implementirati koncept cjelodnevnog boravka implementacija koncepta cjelodnevnog boravka učenika, fazno i u skladu sa preporukama studije izvodljivosti.

**4.1.4 Izraditi i ažurirati građevinske standarde za obrzovne ustanove starajući se da objekti budu otporni na klimatske promjene i energetske efikasni,** što će se realizovati kroz zaključivanje ugovora između UNOP-sa, EIB-a i UNICEF-a na realizaciji predmetnih aktivnosti, kroz projekat Mapiranje školske infrastukture; formiranje radne grupe, priprema pravilnika i uputstava u sklopu radne grupe; sprovođenja javne rasprve i usvajanje predmetnih dokumenata.

**4.1.5 Unaprijeđena spremnost obrazovno-vaspitnih ustanova za smanjenje rizika od katastrofa,** koji imaju obučene zaposlene te izrađene planove zaštite u vanrednim situacijam i svu neophodnu signalizaciju na objektu. Ova mjera će se realizovati kroz sledeće aktivnosti: prilikom projektovanja izgradnje novih, rekonstrukcije postojećih objekata, isplanirana je ugradnja sistema unutrašnjih i spoljašnjih hidranata, sistema za dojavu požara i drugih hazarda, sistema za gašenje požara itd. Opremiti sve obrazovno-vaspitno ustanove neophodnom opremom i sredstvima (protivpožarni aparati, unutrašnji i spoljašnji hidranti, oznake- piktogrami, sistemi za dojavu požara, sprinkler-sistemi za gašenje požara, prva pomoć itd.); utvrditi trenutno stanje opreme i sredstava koja se koriste za djelovanje u situacijama izazvanim prirodnim tehničko-tehnološkim i drugim katastrofama u objektima; izrađen plan nabavki nedostajućih količina opreme i sredstava shodno vremenskom trajanju ove Strategije;

izraditi planove zaštite i spašavanja za različite vrste rizika (požar, zemljotres, itd) u svim vaspitno-obrazovnim ustanovama, sprovesti redovne procjene rizika usmjerene na dijete na svim nivoima u obrazovnom sektoru, sa posebnom pažnju na djeci sa smetnjama u razvoju; sprovesti kontinuirane edukacije rukovodioca vaspitno- obrazovnih institucija, nastavnika i vaspitača o smanjenju rizika od katastrofa; sistematizovati radna mjesta u svim obrazovnim ustanovama, ili u okviru postojećih akata o sistematizaciji predvidjeti zaposlenima zaduženja u oblasti smanjenja rizika od katastrofa, za direktno ili indirektno bavljenje mnogobrojnim aktivnostima u oblasti smanjenja rizika od katastrofa; Izraditi i distribuirati priručnike (digitalna i štampana verzija) i smjernice (grafičke animacije) za postupanje u vanrednim situacijama.

**Mjera 4.1.6 Unaprijediti infrastrukturna i tehnička poboljšanja u cilju poboljšanja postojećih vodovodnih i sanitarnih objekata i /ili izrade novih uključujući potrebnu opremu i uređaje kao i jačanje kapaciteta za WASH u obrazovnim institucijama u opštem smislu, će se realizovati kroz aktivnosti:** uspostaviti i unaprijediti normativ i standarda koji se odnose na higijensko sanitetske uslove u školama, ishranu i ostale oblasti od važnosti za kvalitetno školsko okruženje; povezati informacione sisteme Instituta za javno zdravlje i Ministarstva prosvjete i redovna razmjena podataka u cilju kvalitetnih politika i intervencija; obezbjediti uslove za redovnu kontrolu vode, a u skladu sa Nacionalnim programom monitoringa vode za piće; kreirati program edukacija i sadržaji za profesionalce u obrazovanju i učenike u oblasti školske higijene, ishrane i zdravih stilova života; izmijeniti Pravilnik o bližim uslovima za osnivanje ustanove u oblasti obrazovanja i vaspitanja u cilju definisanja normativa za pristup točecem mjestu za najmlađe učenike; povećati procenat škola koje imaju punktove/ točeca mjesta za vodu za piće dostupne učenicima sa ograničenim pokretljivošću; unaprijediti sprovođenje ispitivanja ispravnosti vode za piće u saradnji Ministarstva zdravlja, Ministarstva prosvjete, nauke, i inovacija i Instituta za javno zdravlje i redovna priprema izvještaja o stanju prema SZO-UNICEF-JMP metodologiji; obezbijediti dostupnost higijenski ispravne vode za piće u svim obrazovnim ustanovama; obezbijediti dostupnost uslova i sredstava za menstrualnu higijenu; uspostavljena WASH struktura na nacionalnom nivou i na nivou vrtića i škola (nastavnici, osoblje škole, učenici, roditelji) sa pratećim smjernicama.

**4.1.7 Stavljanje u funkciju školskih objekata u kojima se ne relazuje obrazno-vaspitni proces u edukativne, kulturne, turističke svrhe (škole u prirodi, kampovi za darovite, itd.).** Aktivnosti koje će dovesti do realizacije prethodno navedene mjere su: popis napuštenih školskih objekata u kojima se ne relazuje obrazno-vaspitni proces; analiza stanja objekata; Formiranje međuresorne radne grupe; predložiti modalitete koje će objekte staviti u funkciju; Plan stavljanja objekata u funkciju; Obezbjeđivanje finansijskih sredstava; Praćenje, evaluacija i izvještavanje.

**4.1.2 Širenje mreže obrazovno-vaspitnih ustanova** obezbjeđivanjem nove školske infrastrukture za javno rano obrazovanje i vaspitanje – ECE u skladu s novim građevinskim standardima, počev od oblasti u kojima su potrebe najizraženije. U cilju većeg upisa u rano obrazovanje, MPNI će sarađivati s privatnim sektorom kako bi se istražile različite opcije za podsticanje privatnog ranog obrazovanja. Identifikovaće se dugoročne opcije javnih politika za osnovne škole sa niskom stopom upisa, kako bi se na finansijski održiv način očuvao pristup. Dugoročno, sprovedeće se dodatna analiza da bi se procijenile opcije za bolji pristup srednjem obrazovanju, koje trenutno nije obavezno.

**4.1.3 Redovno renoviranje i održavanje kako bi se osigurala održivost investicija**, pri čemu bi se krenulo od izrade višegodišnjeg plana preventivnog održavanja kao sastavnog dijela budžeta. Davanje prioriteta budućem preventivnom održavanju imaće ključni značaj za održivost planiranih investicija u infrastrukturu i povećati efikasnost sistema obrazovanja. Redovno održavanje pomaže u sprečavanju skupih popravki, produžava vijek trajanja objekata i stvara bezbjedno i podsticajno okruženje za učenje, kako za učenike tako i za zaposlene. Primjenom plana održavanja koji se odnosi na održavanje, popravke i dorade, škole mogu postići standarde kvaliteta, svesti na minimum poremećaje izazvane kvarovima i pokazati posvećenost obrazovnom okruženju koje se adekvatno održava, funkcionalno je i služi uspješnoj nastavi i učenju. Podstiču se škole da sprovedu redovno rutinsko održavanje.

Operativni cilj 4.2: Osigurati da sve obrazovne ustanove imaju specijalizovane prostorije i funkcionalan namještaj, u skladu sa razvojnim i obrazovnim potrebama djece i mladih

Za ovaj operativni cilj postoji jedna široko postavljena mjera:

**4.2.1 – Izgraditi i obnoviti sve obrazovno-vaspitne ustanove funkcionalnim kabinetima, prostorijama, namještajem i sportskim salama** putem gradnje/renoviranja, nabavke i instaliranja specijalizovanih sadržaja Škole treba da raspolažu namjenskim prostorijama za sport, umjetnost, kolaborativno učenje i praktične aktivnosti, poput radionica, kao i funkcionalnim, uzrastu i predmetu prilagođen namještaj, u koji spadaju i oprema i namještaj za inkluzivni rad. Ovi resursi služe unapređenju fizičkog, kreativnog i intelektualnog razvoja učenika i doprinose sveobuhvatnom okruženju za učenje. Trenutno se u sklopu Funkcionalne analize školske infrastrukture utvrđuju stvarne potrebe pojedinačnih škola. Rezultati te analize poslužiće kao polazna osnova za utvrđivanje potreba za ulaganjem.

*Operativni cilj 4.3: Svim obrazovno-vaspitnim ustanovama obezbijediti da budu potpuno opremljene za pružanje kvalitetnog obrazovanja u modernoj digitalnoj eri, kroz adekvatne didaktičke materijale i funkcionalnu digitalnu infrastrukturu, uključujući povezivanje, hardver i softver*

Za ostvarivanje ovog operativnog cilja zahtijeva potrebno je sprovesti sljedeće **sljedeće mjere**:

**4.3.1 Svim obrazovno-vaspitnim ustanovama obezbijediti adekvatne didaktičke materijale i funkcionalnu digitalnu infrastrukturu, uključujući povezivanje, hardver i softver**, tako što će se prvo definisati minimalni paket odgovarajuće računarske opreme (računari, laptopovi, TV, projektori, pametne table, multifunkcionalni uređaji itd.), po ustanovi, na osnovu broja učenika po uređaju; obezbijediti povezivanje na internet, koje je neophodno za korišćenje postojećih i nekih novih resursa, u svim prostorijama ustanove; definisati odgovarajući softverski paket i školama obezbijediti licencirani softver, kategorizovan ili kao softver za postizanje ishoda učenja u obaveznim ili izbornim predmetima/modulima ili kao softver za onlajn saradnju, te platformu za individualno onlajn učenje obuhvaćenu konceptom Digitalne škole. Dostupnost i adekvatna upotreba



asistivnih tehnologija (i sredstava koja ne zavise od tehnologije) i didaktičke opreme podržaće inkluzivno okruženje, a opremanjem računarskih sala i biblioteka omogućiće se djeci koja nemaju odgovarajuće uslove kod kuće da tamo uče i rade domaće zadatke .

## D6. OPIS AKTIVNOSTI NADLEŽNIH ORGANA I TIJELA ZADUŽENIH ZA PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEGIJE

MPNI će se rukovoditi Strategijom reforme obrazovanja u vođenju sektora obrazovanja u narednih 10 godina. Kao i kod bilo kog drugog strateškog plana, mada se može očekivati da ukupni ciljevi i osnovni principi ostanu na snazi, na njihovu primjenu će uticati promjene političkih, ekonomskih i socijalnih kontekstualnih faktora.

Digitalni razvoj, s brzim promjenama koje nosi, dovešće kako do novih prilika, tako i do novih izazova, a istovremeno će se pojaviti i novi međunarodni pokazatelji o obrazovnim praksama.

Sigurno je da će se u procesu implementacije neki aspekti odvijati bez poteškoća, dok će neki nailaziti na izazove s kojima se treba suočiti. Moguće je da ključni relevantni akteri promijene postojeća viđenja u svijetlu konkretnih promjena.

Namjere sadržane u ovoj strategiji reflektovaće se u dvogodišnjim planovima, finansijskim procjenama i godišnjim planovima i budžetima na državnom i planu pojedinačnih institucija, kao i u programima za razvoj infrastrukture i ljudskih resursa.

Prema tome, postoji potreba da se pažljivo definišu uloge i mehanizmi za djelotvorno bavljenje planiranjem, praćenje napretka i podršku blagovremenim korekcijama i prilagođavanjima. Biće važno na samom početku utvrditi da li aktuelne strukture, prikazane u potpoglavlju posvećenom SC3, odgovaraju svrsi ili ih je potrebno modifikovati, kao i da li su neophodne neke dodatne strukture.

Ostalo je otvoreno pitanje da li bi mogla da postoji Komisija ili tijelo koje uvezuje različite organizacione segmente u jedinstveni panel za praćenje strategije ili bi se to djelotvornije moglo postići kroz aktivnu funkciju strateškog upravljanja u MPNI.

Adekvatno bi bilo i da nacionalni savjeti za obrazovanje i visoko obrazovanje učestvuju u godišnjem razmatranju sa ministrom u cilju pružanja savjeta i komentara na temu napretka strategije, a naročito predlaganja oblasti u kojima bi se mogla naručiti istraživanja nacionalnih i međunarodnih trendova u promišljanju i razvoju obrazovanja.

Školski odbori, savjeti roditelja i učenički parlamenti su suštinski značajan izvor informacija i stavova. Biće korisno prikupiti informacije od njih kroz strukturiran pristup, na osnovu niza ključnih pitanja na koja bi se od njih svake godine tražili odgovori.

Unutar MPNI, biće potreban jasan fokus kako bi se i dalje posvećivala pažnja ostvarivanju namjera strategije, ocjeni napretka i predlozima za prilagođavanja. Na nivou javne politike, ključne uloge će imati ministar i državni sekretari. Na izvršnom nivou, biće potrebna grupa viših zvaničnika koji će pružati informacije i koordinirati inpute koji dolaze iz direktorata, direkcija i organa nad kojima MPNI vrši nadzor. To bi bila ključna uloga službe za strateško upravljanje u MPNI (koja će dodatno biti obrađena u predstojećoj funkcionalnoj analizi).

## D7. NAČIN IZVJEŠTAVANJA I SPROVOĐENJA EVALUACIJE

Ovdje prikazan proces monitoringa pruža široku osnovu za prikupljanje i analizu podataka i izvještavanje, što će se dodatno razraditi u ovom dijelu dokumenta kako bi se odgovorilo na specifične potrebe Strategije reforme obrazovanja 2025 – 2035. Monitoring ima ključnu ulogu da pruži jasnu sliku o napretku u implementaciji, usklađenosti aktivnosti sa zacrtanim ciljevima i indikatorima i identifikovanju potencijalnih izazova i problema koji mogu uticati na postizanje planiranih rezultata.

Strategija sadrži ambiciozne ciljeve koji se odnose na modernizaciju obrazovnog sistema. U tom kontekstu, uspješan monitoring ima ključni značaj za mjerenje napretka i blagovremeno prepoznavanje potrebe za korektivnim djelovanjem. Cilj monitoring jeste da obezbijedi punu transparentnost procesa i odgovornost svih relevantnih aktera. Da bi se to postiglo, biće neophodno osigurati da za sve indikatore prikazane u dijelu D5 postoje partneri u implementaciji – oni koji su zaduženi za implementaciju aktivnosti, kao i imenovani partneri za podatke – oni koji će prikupljati i analizirati podatke i izvještavati o aktivnostima.

Monitoring procesa implementacije Strategije reforme obrazovanja 2025 – 2035 obuhvata:

### 1. Prikupljanje podataka

Institucije zadužene za implementaciju prikupljaju podatke o implementaciji aktivnosti, uzimajući u obzir poštovanje rokova zacrtanih u Akcionom planu. Prikupljanje podataka može se obavljati kroz direktne izvještaje, ankete, opservacije, analizu dokumenata i druge relevantne metode. Kada god je to bilo moguće, u strategiji se teži korišćenju postojećih izvora podataka kako bi se sveo na minimum teret prikupljanja podataka.

### 2. Analiza podataka

Prikupljeni podaci se analiziraju sa ciljem ocjene napretka u odnosu na zacrtane ciljeve i indikatore. Ovaj proces obuhvata referenciranje podataka (bilo u odnosu na nacionalne polazne vrijednosti ili na međunarodne repere), kvantitativne analize napretka i trenda, između ostalog u odnosu na ciljne vrijednosti, kao i metode kvalitativne analize, koje omogućavaju dublje razumijevanje izazova u implementaciji.

### 3. Identifikovanje prepreka

Monitoring ima za cilj da omogući blagovremeno identifikovanje mogućih prepreka za implementaciju aktivnosti, kao što su kašnjenja, neadekvatni resursi ili problemi u komunikaciji između institucija. Na osnovu tih informacija bi trebalo predlagati korektivne mjere. Važan aspekt monitoringa je analiziranje, ne samo efikasnosti u implementaciji aktivnosti, već i djelotvornosti i ishoda sprovedenih aktivnosti i izvještavanje o tome da li te aktivnosti zaista odgovaraju ishodu koji je bilo predviđeno da mjere.

### 4. Izvještavanje

Proces monitoringa obuhvata pripremu redovnih izvještaja o rezultatima i ishodima sprovedenih aktivnosti, uz fokusiranje na stepen ostvarivanja ciljeva, ostvarivanje indikatora uspjeha i identifikovanje oblasti koje zahtijevaju dodatnu pažnju. To traži razvijanje detaljnog procesa u

kojem bi te informacije dospjele u ruke donosilaca odluka koji prepoznaju i saopštavaju da li je cilj ili indikator ostvaren ili odlučuju o korekciji pravca djelovanja.

### **Institucije zadužene za mehanizam monitoringa i prikupljanja podataka**

Odjeljenje za istraživanje, razvoj i strateško planiranje u obrazovanju u MPNI trenutno je prvenstveno zaduženo za koordinaciju, monitoring i obezbjeđivanje kvaliteta prilikom prikupljanja i obrade podataka o implementaciji strategije. Međutim, u taj proces je uključen niz relevantnih institucija i tijela, koji imaju specifične uloge u prikupljanju podataka i praćenju rezultata.

Među institucije koje su trenutno zadužene za implementaciju aktivnosti i monitoring spadaju:

- Zavod za školstvo
- Centar za stručno obrazovanje
- Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- Ispitni centar.

Direktorat/direkcija/odjeljenje za istraživanje, razvoj i strateško planiranje u obrazovanju MPNI bilo bi zaduženo da objedini prikupljene podatke i periodično priprema izvještaje o napretku. Pored objedinjavanja podataka, ono će nadgledati integrisanje podataka i starati se o interoperabilnosti različitih sistema kojima rukovode nadležne institucije. Direktorat/direkcija/odjeljenje će se fokusirati na integrisanje podataka iz različitih izvora kako bi obezbijedilo sveobuhvatno praćenje obrazovnih ishoda u stvarnom vremenu. Ono će i koordinirati programe za obuku zaposlenih u svim institucijama, obezbjeđujući dosljednost u postupcima prikupljanja i obrade podataka. Direktorat/direkcija/odjeljenje imaće ključnu ulogu u pružanju podrške uspostavljanju pouzdane, centralizovane platforme koja je sposobna da rano prepoznaje trendove i nedostatke i tako omogućava blagovremene intervencije.

### **Izveštavanje i dinamika**

**Izveštavanje** je ključni element procesa monitoringa, budući da omogućava transparentno praćenje napretka i podstiče odgovornost relevantnih aktera uključenih u implementaciju strategije. Dinamika izveštavanja biće usklađena sa fazama implementacije strategije:

- **polugodišnji izvještaji** – institucije zadužene za implementaciju aktivnosti imaju obavezu da podnose polugodišnje izvještaje o ostvarenim rezultatima, koji se fokusiraju na napredak u dostizanju ciljnih vrijednosti i indikatora, kao i izazove u toku same implementacije.
- **godišnji izvještaji** – jednom godišnje, Odjeljenje za istraživanje, razvoj i strateško planiranje MPNI će pripremati sveobuhvatni godišnji izvještaj koji će se dostavljati Vladi na razmatranje i usvajanje. Ovaj izvještaj će sadržavati detaljnu analizu implementacije Akcionog plana, prateći ispunjavanje indikatora i ocjenjujući djelotvornost sprovedenih mjera.
- **Analiza tokom implementacije** – na polovini desetogodišnjeg perioda trebalo bi sprovesti analizu kako bi se odalo priznanje za napredak, identifikovali izazovi i izvršile neophodne izmjene. Takva analiza omogućava MPNI da ocijeni uspješnost realizovanih inicijativa, izmjeri napredak u odnosu na zacrtane ciljne vrijednosti i prilagodi ciljeve promjenama u okolnostima i osigura usklađenost sa širim nacionalnim ciljevima. Sprovođenje takve procjene usred perioda implementacije strategije omogućava prosvjetnim vlastima donošenje potkrijepljenih odluka kako bi se

optimizovao preostali period implementacije i postigao maksimalni uticaj strategije na obrazovni sistem.

Izveštaji će biti javno dostupni putem službenog internet sajta MPNI i sadržaće sljedeće elemente:

- analizu indikatora uspjeha,
- pregled aktivnosti realizovanih u skladu sa Akcionim planom,
- preporuke za unapređenje i prilagođavanje strategije,
- detaljan pregled utrošenih sredstava po kategorijama,
- evaluaciju napretka na osnovu indikatora uticaja za one indikatore kod kojih kratkoročno ili srednjoročno može doći do promjena.

### **Mehanizmi za osiguranje kvaliteta monitoring i izvještavanja o implementaciji strategije**

1. **Struktura i zaduženja tima:** Tim za monitoring i izvještavanje čine predstavnici direktorata/direkcije/odjeljenja Ministarva, predstavnici drugih sektora MPNI, u skladu sa strateškim/operativnim ciljevima strategije, Zavoda za školstvo, Centra za stručno obrazovanje, Ispitnog centra i Zavoda za udžbenike i nastavna sredstva.

2. **Uloge članova tima**

Koordinator tima ( Direktorat/direkcija/odjeljeje Ministarstva):

- nadgleda ukupan proces monitoringa i izvještavanja,
- koordinira rad institucija zaduženih za implementaciju aktivnosti,
- prati rokove za dostavljanje podataka i izvještaja,
- priprema polugodišnje i godišnje izvještaje,
- odgovoran je za komunikaciju sa Vladom.

Članovi tima iz Zavoda za školstvo, Centra za stručno obrazovanje, Ispitnog centra i Zavoda za udžbenika i nastavna sredstva:

- prate implementaciju aktivnosti u domenu svoje nadležnosti (u skladu sa akcionim planom),
- prikupljaju i analiziraju podatke o aktivnostima iz domena njihove nadležnosti,
- pripremaju izvještaje zasnovane na kvantitativnim i kvalitativnim podacima o uticaju realizovanih mjera i aktivnosti,
- na polugodišnjoj osnovi dostavljaju podatke koordinatoru tima iz MPNI.

3. **Prikupljanje i obrada podataka:** Svi članovi tima su zaduženi za prikupljanje podataka iz svog domena rada na način koji omogućava dosljedno, tačno i blagovremeno izvještavanje.

Tehničke procedure za prikupljanje podataka

- Članovi tima će koristiti centralizovanu elektronsku platformu koju vodi Odjeljenje za istraživanje, razvoj i strateško planiranje MPNI kad je u pitanju unos podataka. Platforma omogućava korisnicima da unose podatke u obliku tabela, sa definisanim indikatorima.
- Članovi tima su zaduženi za unos kvantitativnih (broj realizovanih obuka, broj učenika i sl.) i kvalitativnih podataka (povratne informacije od nastavnika, evaluacije programa).

- Članovi su dužni da podatke unose mjesečno, a u nekim slučajevima (specijalni indikatori) i češće, prema potrebi.
- Članovi tima uzajamno vrše validaciju podataka. Vršiti se poređenje podataka iz različitih izvora (škole, Ispitni centar, CSO) kako bi se osigurala konzistentnost. Koordinator iz Odjeljenja za istraživanje, razvoj i strateško planiranje MPNI je zadužen za tačnost i konzistentnost podataka za predviđene indikatore.

#### 4. Izvještavanje

- Svi članovi tima su dužni da dostave podatke za polugodišnji izvještaj do kraja juna, odnosno decembra svake godine.
- Izvještaj mora sadržati pregled svih ključnih indikatora za monitoring, opis realizovanih aktivnosti i ostvarenih rezultata, kao i identifikovati prepreke i preporuke za unapređenje.
- Izvještaj sadrži grafički prikaz ključnih indikatora, tabelarne preglede i kvalitativnu analizu.
- Rok za podnošenje godišnjeg izvještaja za prethodnu godinu je kraj februara.
- Godišnji izvještaj mora pružiti sveobuhvatnu analizu implementacije Strategije, koja obuhvata ostvarene rezultate, izazove i predloge za prilagođavanje Akcionog plana.

#### Plan evaluacije

Evaluacijom Strategije reforme obrazovanja 2025 – 2035. obezbjeđuje se sistematska procjena efekata implementiranih aktivnosti i omogućava izvlačenje zaključaka o njenom uspjehu i ostvarivanju ključnih ciljeva. Evaluacija se dijeli u dvije ključne faze: evaluaciju u toku implementacije, koja se sprovodi pet godina od početka implementacije mjera iz strategije 2030. godine i **ex-post evaluaciju** po isteku ukupnog perioda implementacije strategije, tj. 2035. godine.

**Evaluacija u toku implementacije sprovede se pet godina od početka implementacije strategije, a njena svrha** je da pruži uvid u rezultate ostvarene do tog momenta i da omogući prilagođavanje mjera i aktivnosti kako bi se tokom preostalog perioda postigli predviđeni ciljevi. Podrazumijevaće nezavisni tim evaluatora, koji će analizirati stepen ostvarivanja indikatora uticaja i sve podatke u vezi implementacije mjera iz akcionih planova, kroz analizu indikatora uspjeha do kojih se došlo tokom monitoringa i dostupnih izvještaja. Evaluacija u toku implementacije će se fokusirati na:

- stepen implementacije ključnih aktivnosti,
- ono što je ostvareno u odnosu na utvrđene indikatore uspjeha i uticaja,
- identifikovanje slabosti i preporuka za unapređenje implementacije,
- indikativni predlog za reviziju strategije.

MPNI ima obavezu da razmotri nalaze evaluacije sprovedene u toku implementacije i iznese predlog za izmjenu ili dopune mjera na osnovu indikativnog predloga za izmjenu koji je pružila evaluacija.

**Ex-post evaluacija** će biti sprovedena po završetku implementacije strategije i pružiće sveobuhvatan pregled postignutog, rezultata i dugoročnih efekata. Sadržaće detaljnu analizu kvantitativnih i kvalitativnih indikatora i procjenu održivosti reformi. Evaluaciju će sprovesti nezavisni evaluator, pri čemu je preporuka da se angažuje spoljni ekspert kako bi se obezbijedila objektivnost i nepristrasnost. Evaluacija će obuhvatiti i:

- kvalitativnu analizu postignuća reforme sistema obrazovanja,
- procjenu uticaja reformi na obrazovne ishode učenika i nastavnika,
- preporuke za dalje unapređenje obrazovnih politika.

Kako bi se osiguralo da nalazi evaluacije obuhvate detaljnu analizu efekata reformskih aktivnosti, planira se istraživanje kojim bi se procijenili efekti sprovedenih mjera i aktivnosti. Istraživanje će se sprovesti dva puta—pet godina od početka implementacije strategije (2030. godine) i 2035. godine, po isteku perioda implementacije strategije.

Istraživanje će služiti kao komplementarna aktivnost koja ima za cilj širok pristup i detaljne analize sprovedenih aktivnosti. Obuhvatiće konkretne uže studije fokusirane na percepciju reformskih mjera i ishoda od strane nastavnika, roditelja i učenika. Pored toga, istraživanje će obuhvatiti i druge zainteresovane strane, kao što su ustanove visokog obrazovanja, poslodavci, Privredna komora i drugi.

Nezavisni tim za istraživanje sastavljen od eksperata za istraživanja i analizu politika u oblasti obrazovanja sprovešće istraživanje, a Direktorat/direkcija/odjeljenje za istraživanje, razvoj i strateško planiranje nadziraće koordinaciju kako bi obezbijedilo usklađenost s ukupnim okvirom evaluacije.

Nalazi istraživanja dopuniće evaluaciju sprovedenu u toku implementacije tako što će:

- pružiti direktan uvid u to da li su sprovedene mjere imale za rezultat poboljšanja u školama i među učenicima,
- prikupiti mišljenja nastavnika o kvalitetu sprovedenih aktivnosti i njihovim efektima na ukupno poboljšanje kvaliteta obrazovanja,
- prikupiti informacije od šire grupe relevantnih aktera u pogledu efekata sprovedenih aktivnosti i mjera po šire socio-ekonomsko okruženje.

### **Procjena troškova evaluacije**

Procjena finansijskih sredstava potrebnih za evaluaciju biće jasno naznačena u godišnjim budžetima iz Akcionog plana koji prati Strategiju reforme obrazovanja.